

Titelblad

Indeværende speciale med titlen *"Fremtiden er ikke, hvad den har været"* er udarbejdet på 10. semester af uddannelsen Kommunikation ved Aalborg Universitet. Specialet fylder fra ende til anden 185.200 anslag (77,1 normalsider) og er afleveret i juli 2009 efter et halvt år med Martin Mølholm som helt formidabel vejleder.

Jeg håber, læsningen vil være en fornøjelse.

Med venlig hilsen,

Karoline Nederby

Abstract

This thesis is based on a description of society as characterized by complexity, which is believed to entail new challenges for people having to wield these new conditions. The specific focus of the thesis revolves around project management under complex circumstances, investigating what consequences and challenges arise in the wake of increased complexity – and consequently analyzing how these new challenges are perceived and addressed by project managers.

The thesis is founded on a systemic approach both in theory and empirical research, with German sociologist Niklas Luhmann's systems theory as the primary inspiration.

From a theoretical starting point, the primary challenge in today's project management is described as rooted in complexity. In systems theory complexity is defined as a surplus of possibilities which consequently leads to increased risk and uncertainty. Under complex circumstances decisions are made without thorough overview of the different possibilities. Any decision made will hence be arbitrary and entail uncertainty as to whether or not the right choice was made. These conditions leave project managers having to deal with risk and uncertainty as integral parts of project

management.

Based on this understanding of complexity, the thesis consequently argues that not all project managers are prepared to handle and thrive on these complex circumstances. It is further argued that frustration and stress are possible consequences of being confronted with complexity without possessing the ability to handle the situation in a positive way.

These assumptions lead the thesis towards an empirical examination of how complexity is perceived and handled differently by different project managers. The empirical part of the thesis is rooted in a constructivist perspective, which means that complexity is believed to appear differently (and hence show different possibilities and limitations) in the eyes of different project managers.

A systemic analysis of interviews with two project managers is carried out and makes clear, how different expectations to project management shape the appearance and interpretation of complexity differently to the two project managers. The analysis shows that complexity in one project manager's communication appears as a frustration, whereas another project manager finds complexity to open new and exciting

4

possibilities.

This insight leads the thesis towards deliberation as to how complexity can be handled. In the light of the analysis it is indicated that expectations of order, linearity and precise prediction aren't suited to handle complexity, whereas it seems expedient under complex circumstances to practise the ability to uncover the immediate circumstances and adapting to these conditions. The main point, however, is emphasized; correlation between the project managers' expectations and the actual conditions at hand seems key to exercising successful project management.

Because expectations seem decisive for the ability to handle and thrive on complexity it is further deemed important to reflect on the different ways project managers' expectations influence their perception of project management. Systems theory shows us that in no way is it given that the world presents itself to us in a certain way. Hence, to a degree we ourselves form our experience of complexity.

Indhold

Titelblad.....	1
Abstract.....	3
Indhold.....	5
Kapitel 1.....	7
Forandringens vinde blæser.....	9
Projektledelse i kompleksitet.....	12
Du kan forvente følgende i specialet.....	15
Kapitel 2.....	17
Introduktion til systemteorien.....	19
Kompleksiteten og dens konsekvenser.....	27
Stress og overbelastning som mulige reaktioner.....	36
Kapitel 3.....	41
Det epistemologiske afsæt.....	43
Videnskabelige iagttagelser.....	44
Det systemteoretiske interview.....	48
Analysestrategi.....	51

Kapitel 4.....	55
Case 1:.....	57
Analyse af ledeforskel.....	59
Ledeforskellen møder praksis.....	68
Refleksion over case 1.....	76
Case 2:.....	78
Analyse af ledeforskel.....	80
Ledeforskellen møder praksis.....	88
Refleksion over case 2.....	97
Kapitel 5.....	101
Diskussion.....	103
Konklusion.....	107
Litteratur.....	113
Bilagsoversigt.....	117
Bilag 1 - interviewguide.....	119
Bilag 2 - transskribering af interviews.....	123
Bilag 3 - trivselsundersøgelse.....	155

Kapitel 1

"Jeg er ved godt helbred og egentlig er jeg i forunderlig god form. Alligevel plages jeg af en vag uro, af noget som jeg ikke kan kalde andet end en intellektuel kløe – det er som om jeg har skoldkopper i sjælen. Kun med dette absurde sprog kan jeg beskrive for jer, hvad jeg føler. Dette har imidlertid ingenting at gøre med det almindelige tungsind, som jeg af og til har talt med jer om, og hvor sorgen karakteriseres af at den ikke har nogen årsag. Den sjælelige tilstand, jeg nu befinder mig i, har en årsag: alt rundt omkring mig er i opløsning og falder sammen."

Fernando Pessoa, "Rastløshedens bog".

Forandringens vinde blæser

I begyndelsen var som bekendt kun Ordet. Siden da er der kun kommet flere ting at forholde sig til. Flere ord, flere tegn, flere mennesker, flere procedurer, flere tanker, flere historier og flere erfaringer. Mere nyt, mere gammelt. Mere af det hele. Selv når vi går en tur i skoven, kan vi have informationer, reklamer og teknologien med på sidelinien i form af podcasts, mobiltelefoner eller noget så traditionelt og langsommeligt som en avis. Uanset hvor vi bevæger os hen, er vi *i* samfundet. Vi er en del af maskineriet.

Dekan ved DPU Lars Qvortrup kalder samfundet *hyperkomplekst* (Qvortrup 2003, 2006) og har som grundpåstand, at vi på vej ind i det såkaldte informationssamfund udsættes for en større og større omverdenskompleksitet – og at netop denne stigende kompleksitet udgør den største udfordring i vor tid (Qvortrup 2006: 50).

Beskrivelsen af samfundet som hyperkomplekst kan måske klinge lidt abstrakt, men kompleksiteten kan hurtigt identificeres i vores hverdag, fx i forhold til valg af uddannelse: Inden for relativt vide rammer kan vi stort set gøre, hvad vi vil. Jeg kan uddanne mig

til tømrer, frisør, hundepsykolog eller forsker – eller jeg kan tage til Thailand og ligge på stranden. Jeg kan blive fotograf, designer i Milano eller togkonduktør i Skive. Mulighederne for handling er uendelige, men jeg kan ikke vælge alting. Og slet ikke på én gang. Kompleksiteten ligger således i, at jeg har flere muligheder til rådighed end jeg aktivt kan vælge til. Når jeg vælger én ting, lukkes en mulighed, men åbner samtidig hurtigt op for ny kompleksitet, for hvad skal jeg dog pakke til min tur til Thailand? Kan jeg overhovedet nå at få de nødvendige vaccinationer? Og hvad hvis jeg undervejs ombestemmer mig og hellere ville have været togkonduktør?

I et komplekst samfund vrirler det med muligheder, som iagttages og udnyttes eller overses af både os selv og vores omgivelser. Et konstant mylder, som det er umuligt at slukke for eller fjerne sig fra.

Den norske psykiater Finn Skårderud er en af de forskere, der har beskæftiget sig med, hvilke konsekvenser det har for mennesker at leve i konstant konfrontation med det moderne livs mange muligheder og krav. Han fremhæver (2005)

10 Forandringens vinde blæser

en vedholdende uro i det menneskelige sind som et gennemgående træk. Som Skårderud skriver, er det moderne selv ikke længere kuert af tradition. Vi er nærmere kuert og beriget af overdoser af *information* og *relationer*. Det giver utrolige muligheder for et rigt liv – men også for at miste sig selv:

"Uroen omkring os kan blive til hurtige forandringer som bliver til indre støj. Ydre fragmentering bliver til indre fragmentering og en helvedesmaskine aftanker og følelser, som arbejder i vildelse fireogtyve timer i døgnet. Jeg fornemmer kløe såvel i sjælen som i skelettet. Vi er grænseløse og lider under det."

(Skårderud 2005: 21)

Spændingstilstande synes ifølge Skårderud at karakterisere det moderne liv; spændingen mellem på den ene side at blive hyldet som enestående, unik og selvstændig og med alverdens muligheder ved hånden for at realisere sig selv – og på den anden side ensomheden og frygten for at stå alene og være afskåret fra fællesskabet og relationerne til de andre, når vi dyrker vores individuelle muligheder. Behovet for frihed kontra behovet for tilknytning. Spændingen

mellem på den ene side at være overfyldt af informationer og relationer – og på den anden side føle en overvældende indre tomhed.

Dette er altså ikke et speciale om tilværelsens ulidelige lethed. Inspirationskilden til dette speciale er snarere uro, flimmer og almene overspændingstilstande i og mellem mennesker.

At skulle forholde sig til en kompleks omverden kan være forbundet med store individuelle udfordringer. Særligt er jeg i denne sammenhæng interesseret i at undersøge, hvordan samfundets kompleksitet indvirker på hverdagen i arbejdslivet. Konkret stammer min inspiration fra en oplevelse i min praktiktid i et produktionsselskab, hvor en ellers energisk og kompetent projektleder blev sygemeldt med stress. I mange måneder havde hun presset sig selv hårdt for at nå deadlines og holde både kunder og chefer tilfredse. I en sådan grad, at turen til og fra kopimaskinen ikke blevet foretaget gående, men i behersket løb. Produktionsselskabet, hvor dette foregik, var kendetegnet ved hyppige forandringer i kravene til slutproduktet og tilsvarende store

Forandringens vinde blæser 11

krav til projektledernes evner til at håndtere disse konstant skiftende forudsætninger for at løse de daglige opgaver. Det lå i luften, at projektlederen skulle kunne håndtere de mange forandringer og få tingene til at lykkes, uanset hvilke problemer der måtte opstå undervejs. Det lykkedes ikke for pågældende projektleder at honorere kravene. Og først nu, halvandet år efter sygemeldingen, kan hun forsigtigt nærme sig arbejdsmarkedet igen. Dermed blev hendes situation et trist eksempel på, hvordan samfundets acceleration og en virksomheds høje krav til den enkelte medarbejder kan spænde ben for den udvikling og det fremskridt, der stræbes efter.

Selv om mange mennesker efterhånden har haft stress og overbelastning inde på livet, enten personligt eller gennem venner eller netværk, findes der samtidig også mange solstrålehistorier. Rundt omkring i landets virksomheder vrimer det med kompetente projektledere, som med glæde i øjnene kaster sig ud i det uvisse og tilsyneladende trives fint med de konstante forandringer, som omgivelserne byder på. Jeg finder det fascinerende, at disse larmende, ustyrlige

samfundsvilkår kan opleves og håndteres så forskelligt. At nogle mennesker i nogle organisatoriske sammenhænge trives med de ofte kaotiske rammer, mens andre frustreres af omskifteligheden, resignerer, giver op eller sygemeldes.

At vi lever under et stigende kompleksitetspres, påpeges også af den førnævnte Qvortrup, som ligefrem giver udtryk for, at den mest væsentlige sociale modsætning i hyperkomplekse samfund eksisterer mellem de, der kan håndtere kompleksitet – og de, som ikke kan. Ifølge Qvortrup skal frygten for en opdeling mellem et A-hold og et B-hold tages alvorligt (Qvortrup 2006: 31). En overordnet bekymring handler således om kompleksitetshåndtering; hvordan kan dette grundlæggende vilkår i samfundet håndteres? Hvordan kan vi trives med kompleksitet?

Når forandringens vinde blæser, findes der ifølge ordsproget to typer af mennesker; de som bygger læhegn og de som bygger vindmøller. Spørgsmålet er: Hvordan bliver vi dem, der bygger vindmøller?

12 Forandringens vinde blæser

PROJEKTLEDELSE I KOMPLEKSITET

Dette speciale har til hensigt at undersøge, hvordan den stigende omverdenskompleksitet kan håndteres, og udgangspunktet for undersøgelsen er den særlige kontekst, der hedder projektledelse. Jeg vil i det følgende kvalificere specialets relevans ved at argumentere for nødvendigheden af at udvikle et syn på projektledelse, som tager udgangspunkt i de vilkår, der gør sig gældende i et komplekst samfund.

Argumentationen begynder ved en definition af projektarbejde. Organisationsteoretikeren Laurie Mullins skriver således følgende om, hvordan projektteam arbejder med projekter:

"A project team may be set up as a separate unit on a temporary basis for the attainment of a particular task. When this task is completed the project team is disbanded or members of the unit are reassigned to a new task. Project teams may be used for people working together on a common task or to co-ordinate work on a specific project such as the design and development, production and testing of a new product; or the design and implementation of a new system or procedure. For example, project teams have been used in many military

systems, aeronauts and space programmes. A project team is more likely to be effective when it has a clear objective, a well-defined task, a definite end-result to be achieved, and the composition of the team is chosen with care."

(Mullins 1993: 326)

I denne definition ses projektarbejde således som en proces, hvor en gruppe af mennesker i en afgrænset tidsperiode arbejder sammen for at opnå et givent mål. For at projekter kan lykkes fremhæves det som væsentligt med et klart, veldefineret mål og et nøje sammensat hold til at løse opgaven.

Ifølge Mullins består projektlederens funktion i projektarbejde i: *"effective co-ordination of the sub-systems [task, technology, structure, people] and direction of activities of the organisation as a unified whole"* (Mullins 1993: 84).

En leders opgave er altså primært koordinerende. Dette for at sikre, at mange organisatoriske del-processer bevæger sig i den samme, ønskede retning.

Mullins' definitioner af hhv. projektarbejde og projektlederens rolle heri giver et afsæt for at forstå, hvilke forventninger der kan være til, hvordan

Forandringens vinde blæser 13

projektledelse skal foregå.

Mullins fremhæver i sin definition blandt andet, at projektledelse sker inden for et afgrænset tidsrum og at der inden for denne tidsperiode skal nås et klart og veldefineret mål. Denne beskrivelse af projektledelse indikerer en vis linearitet, idet definitionen implicit forudsætter, at der rent faktisk er overensstemmelse mellem processens elementer (tiden og målet): Vi ved præcis, hvor vi skal hen, og ved også, hvor lang tid det tager at komme derhen. Projektlederen bliver i denne optik ansvarlig for, at elementerne i denne lineære proces passer sammen, og god projektledelse kan dermed komme til at dreje sig om at planlægge og forudsige et projektforsløb så præcist som muligt.

Spørgsmålet er imidlertid her, om disse vilkår altid gør sig gældende på arbejdsmarkedet? Ved vi egentlig, hvordan et projekt vil forme sig, når det indledes? Eller er det snarere reglen end undtagelsen, at projekter kan undergå større forandringer undervejs? At vi starter ét sted med en idé, som undervejs tager en uventet drejning, når fx konkurrenten lancerer noget lignende først, når vi indser hvor dyrt det vil blive at

udvikle eller når vi finder ud af, at ideen bør udføres lidt anderledes for at være helt i skabet i forhold til kundens behov? At vi omprioriterer, ombestemmer os, tager fejl og ændrer kurs i takt med at det over tid viser sig, om vores beslutninger var hensigtsmæssige eller ej?

Jeg vil her tydeliggøre specialets antagelse; at projektarbejde i praksis ofte *ikke* er kendetegnet ved den klarhed over processen, som Mullins fremhæver, men at vilkårene for projektledelse i dag snarere er uforudsigelighed og usikkerhed.

Eftersom projektarbejde formodes ofte at kendetegnes ved uforudsigelighed og usikkerhed, anses det for nødvendigt at justere forventningerne til projektledelse herefter. Hvis vi vil lære at håndtere de komplekse og uforudsigelige vilkår, må vi først forstå dem for dernæst at kunne udvikle strategier til at håndtere dem.

At det i praksis kan være et problem for projektledere at anskue projektledelse ud fra et lineært perspektiv og forvente orden, når vilkåret er kompleksitet, påpeges blandt andet hos organisationspsykologerne

14 Forandringens vinde blæser

(cand.psych.) Mette Amtoft og Arne Vestergaard i artiklen "Ledelse i kompleksitet" (2003). Amtoft og Vestergaard forklarer i artiklen, hvordan de i deres arbejde som konsulenter ofte møder projektledere, som har planlægning og forudsigelse som idealer for god projektledelse. Ifølge Amtoft og Vestergaard er det karakteristisk for disse projektledere, at de ønsker at "*køre projekter efter bogen*" og ikke bryder sig om at blive konfronteret med ikke-planlagt viden (Amtoft og Vestergaard 2003: 1, 5).

For disse projektledere, der har et ideal om forudsigelse og planlægning, kan de grundlæggende uforudsigelige vilkår i arbejdslivet, hvor fx ny information pludselig dukker op og muligvis ændrer et projekts status, hurtigt opfattes som truende og negative – som et tegn på, at man som projektleder har fejlet og ikke været god nok til at planlægge. Dermed bliver de grundlæggende komplekse vilkår oplevet som negative og kan potentielt bringe mistro til sig selv for projektledere.

Amtoft og Vestergaard præsenterer videre en tese, som lyder at:

"projektledere stadigvæk uddannes til at kunne skabe orden gennem forudsigelighed, men ikke til f.eks. at kunne lede overgange fra én tilstand til en anden, hvor der opstår et andet og mere fordelagtigt forståelsesgrundlag for det videre arbejde."

(Amtoft og Vestergaard 2003: 1-2)

Denne tese forfølges artiklen igennem, suppleret af en problematisering af tilstanden, som leder Amtoft og Vestergaard til konklusionen, at det er nødvendigt med en ny ledelsesforståelse, der i højere grad matcher samfundets kompleksitet.

På baggrund af foregående kan vi således fremlægge en grundlæggende hypotese i specialet: Projektarbejde i dag kendetegnes af kompleksitet, uforudsigelighed og vilkårlighed. Hvis man som projektleder ønsker at trives med disse vilkår, er det nødvendigt at udvikle forventninger til projektledelse, som er kompatible med denne kompleksitet.

I tråd med ovenstående problematisering har dette speciale således til hensigt at undersøge den stigende kompleksitet (teoretisk) samt følgelig (empirisk analyse) projektlederes konkrete erfaringer med at

håndterekompleksiteten. Disse undersøgelser udfoldes specialet igennem med det overordnede formål at skabe viden om, hvordan det som projektleder er muligt at trives med de komplekse vilkår.

I følgende afsnit vil jeg beskrive, hvordan specialets undersøgelse er disponeret.

DU KAN FORVENTE FØLGENDE

KAPITEL 1: Her skitseres inspirationen til specialets emne. Specialets undersøgelsesfelt rammes ind, og der argumenteres for emnets relevans.

KAPITEL 2: Kapitel 2 skitserer de grundlæggende antagelser om samfundsmæssige processer, som specialet bygger på. Den gennemgående teoretiske optik i specialet hentes hos systemteorien, hvor Niklas Luhmann er hovedinspirationen. I kapitlet redegøres for systemteoriens grundbegreber og særligt kompleksitetsbegrebet sættes under lup for at introducere ord og begreber, som kan bruges til at beskrive de organisatoriske forudsætninger for projektledelse samt deres mulige konsekvenser. Kapitlet afsluttes med overvejelser om, hvordan den

øgede kompleksitet potentielt kan føre til stress og overbelastning for de projektledere, der ikke formår at håndtere kompleksiteten.

KAPITEL 3: Kapitel 3 er dedikeret til videnskabs-teoretiske overvejelser om, hvordan empiriske undersøgelser kan foretages ud fra specialets system-teoretiske optik. Jeg vil her beskrive systemteoriens erkendelsesteori samt diskutere det kvalitative interviews status i systemteoretiske undersøgelser. Kapitlet indeholder yderligere en kortere redegørelse for undersøgelsesdesign; altså praktiske overvejelser om, hvordan empirien er indsamlet og bearbejdet.

KAPITEL 4: I kapitel 4 udfoldes analysen af det indsamlede datamateriale, som består af interviews med to projektledere. Analysen har til formål at illustrere, hvordan forskellige forventninger til projektledelse får samfundets kompleksitet og vilkårene for projektledelse til at træde forskelligt frem – og dermed giver de to projektledere forskellige muligheder for at håndtere og trives med kompleksiteten.

KAPITEL 5: Kapitel 5 indledes med en diskussion af

16 Forandringens vinde blæser

analysens resultater med henblik på at reflektere over, hvad denne kan (og ikke kan) bruges til at sige noget om. Videre rundes specialet af gennem en konklusion, hvor trådene samles og det opsummeres, hvad specialets undersøgelser kan sige om håndtering af kompleksitet i konteksten projektledelse.

Kapitel 2

Dette speciale er inspireret af systemteorien. Hvad denne teori kan sige om samfundet og processer heri, vil jeg komme ind på i dette kapitel.

Den primære inspiration specialet igennem hentes hos den tyske sociolog Niklas Luhmann. Dog trækkes der også på andre forskeres fortolkning og anvendelse af Luhmann, primært Niels Åkerstrøm Andersen og Ole Thyssen, begge professorer ved institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.

Systemteori

At skulle beskrive Luhmanns systemteori giver hurtigt problemer. Teorien er på ingen måde enkel, men består af et netværk af begreber, som er tæt vævet sammen og gensidigt forudsætter hinanden. At starte med ét begreb, fører hurtigt frustration med sig, fordi forståelsen af dét begreb forudsætter, at man kender til et andet begreb, som igen forudsætter det første begreb. Systemteorien er på den måde cirkulær (Luhmann 2007: 78) og tilbyder ikke noget logisk sted at begynde. Men et valg må træffes. I dette kapitel vælger jeg at starte introduktionen til systemteorien med begreberne system og kommunikation. Disse begreber samt en forklaring af systemteorien som differenceteori er medtaget indledningsvist for at etablere og tydeliggøre de grundlæggende præmisser, specialet bygger på.

Efter introduktionen til systemteorien uddybes særligt kompleksitetsbegrebet for at tilbyde læseren en begrebsverden og et sprog til at beskrive nogle af de forudsætninger og vilkår, som gør sig gældende i projektledelse såvel som i arbejdslivet generelt. Slutteligt diskuteres de mulige konsekvenser af som

projektleder at være konfronteret med kompleksitet. Her trækkes primært på cand.psych. og dr.med. i sundhedspsykologi Bobby Zachariaes arbejde med stress.

HVAD ER ET SYSTEM?

Systemteorien som helhed er baseret på en antagelse om, at der findes systemer (Luhmann 2005: 48). På et alment systemniveau skelner Luhmann mellem tre typer af systemer; biologiske, psykiske og sociale systemer (Luhmann 2005: 37, Tække og Paulsen 2008: 20). Biologiske systemer kan fx være celler, immunsystemer eller træer, som har det til fælles, at de opretholder sig selv gennem processer, der fornyer liv. Psykiske systemer er menneskets bevidsthed, som opretholdes gennem tankeprocesser. Sociale systemer kan være samfund, organisationer eller interaktioner, som eksisterer gennem kommunikation.

Selv om de tre systemtyper opererer gennem forskellige medier (*liv, tanker, kommunikation*), deler de nogle grundlæggende systemtræk. Det er således karakteristisk for alle systemtyper, at de lukker sig

20 Systemteorien

omkring egne operationer og opretholder sig selv gennem hvad Luhmann med et begreb fra biologiens verden benævner *autopoiesis* (*auto*: selv, *poiesis*: skabelse) (Luhmann 2005: 72).

På et biologisk plan er alle levende væsner således autopoietiske, idet de selv fremstiller de komponenter, de består af. En celle er fx afgrænset fra andre celler ved hjælp af en membran, inden for hvilken cellen selv foretager de nødvendige biologiske processer, som sikrer cellens reproduktion og overlevelse. På samme vis opretholder sociale systemer sig selv ved at tilslutte kommunikation til kommunikation, som fremprovokerer kommunikation i en fortløbende proces. Autopoiesis sikrer således systemers opretholdelse.

Det er her en pointe, at systemerne er operationelt lukkede for det, som ikke tilhører systemet selv. Systemer er således helt og aldeles selvforsynende. Eller som Luhmann skriver:

"Autopoiesis forudsætter på en tvingende måde, at systemets omverden er fuldstændig fri for den type af operationer, ved

hjælp af hvilke systemet reproducerer sig selv."

(Luhmann 2005: 73)

At systemer grundlæggende opretholder sig selv i et lukket univers, betyder dog ikke, at vi ikke kan have kontakt med andre systemer. Selvom kroppens celler i det biologiske system fornyer sig selv ved interne processer og tankerne i det psykiske system tilslutter sig tanker i en fortløbende proces, ved vi fra vores hverdag, at systemer også kan være åbne – for vi har trods alt kontakt med andre mennesker. Vi kigger på hinanden, snakker med hinanden, får solen i øjnene og tænker over nyhedsudsendelser. Vi påvirker vores omverden og påvirkes selv.

At denne udveksling kan forekomme skyldes, at systemer trods den operationelle lukkethed er *strukturelt åbne* for omverden (Luhmann 2007: 87-95). Hvormed menes; systemer er godt nok selvbestemmende, men de er ikke selvtilstrækkelige. Jeg handler i henhold til mig selv, men jeg befinder mig samtidig i et bestemt miljø, jeg er afhængig af. Vi er afhængige af kontakt med andre mennesker, celler har brug for næring fra omverden, og der

udveksles konstant energi og materie mellem system og omverden.

Vi kan dermed sige, at systemer både er åbne og lukkede. Lukkede i deres struktur, men meningsmæssigt åbne. Luhmann skelner mellem teknisk lukkethed og meningsmæssig åbenhed: *"Ud fra teorien om operationel lukkethed kan man skelne mellem på den ene side teknisk eller kausal lukning og på den anden side meningsmæssig åbenhed"* (Luhmann 2007: 90) og forklarer videre: *"Netop fordi systemer er operativt lukkede, kan de påvirkes gennem strukturelle koblinger, i det mindste på lang sigt."* (Luhmann 2007: 95).

Systemernes processer opretholder således sig selv operationelt, men muligheden for meningsmæssigt at koble sig til omverden foreligger altså. Man kan sige, at systemets (operationelle) lukkethed muliggør (strukturel) åbenhed (Luhmann 2005: 511). Måske et eksempel kan gøre abstraktionen lettere at forholde sig til: Du og jeg har hver vores bevidsthed og tankesystem, som opretholder sig selv og ikke kan gribe direkte ind i hinandens operationer. Du kan fx ikke beslutte dig for, hvad mine tanker skal tænke. Men

vi kan lade os påvirke af de indtryk, vi får – jeg kan fx overveje at investere penge i Danske Bank-aktier, hvis jeg lægger mærke til, hvor tilfreds du er med din investering i virksomheden.

En note i forbindelse med muligheden for strukturelle koblinger mellem systemer handler om det særlige forhold mellem menneskets bevidsthed og kommunikationen mellem mennesker; altså mellem psykiske og sociale systemer. Eftersom systemer er operationelt lukkede, kan jeg ikke få adgang til et andet menneskes bevidsthed; jeg kan fx ikke få vished for andres tankeprocesser, eftersom disse foregår i et operativt lukket psykisk system. Men der eksisterer et særligt fællesskab mellem psykiske og sociale systemer; hvad Luhmann omtaler som den evolutionære landvinding mening (Luhmann 2005: 98). At både psykiske og sociale systemer foretager operationer med henvisning til mening, muliggør således en strukturel kobling mellem psykiske og sociale systemer, så det psykiske system fx kan stille sine tanker til rådighed for kommunikationen. Denne kobling, hvor tanker stilles til rådighed

22 Systemteorien

kommunikativt, vil aldrig være en 1:1 oversættelse af bevidsthedens processer, men muliggør alligevel et særligt fællesskab mellem de to systemtyper. Det er denne strukturelle kobling, som gør det muligt i en vis udstrækning at kommunikere om bevidsthed og tankeprocesser – dog skal det bemærkes, at der altid vil være tale om kommunikation *om* bevidsthed / tanker / følelser, ikke direkte udveksling af sidstnævnte. Det skal videre uddybes, at den strukturelle koblings *funktion* ikke forholder sig til autopoiesis selv. Den strukturelle kobling har altså ikke noget at gøre med, hvorvidt kommunikationen kan fortsætte sig selv. Dens funktion er "blot" at stille kanaler til rådighed, hvorigennem påvirkninger (irritation) kan forekomme (Luhmann 1997: 51).

Jeg håber, læseren uden det store forhåndskendskab til Luhmann hænger på endnu. Selv om systemteorien er ganske abstrakt og måske virker mærkelig i forhold til vores vante måde at tænke på – fx fordi teoriens mindste enhed ikke udgøres af individet / mennesket – behøver verden ikke styrte i grus. Luhmanns beskrivelser af systemer må ikke nødvendigvis tolkes som et brud

med alt det, vi kender, elsker og finder meningsfuldt i livet. Der er fx stadig mennesker i Luhmanns blik på verden, de beskrives blot som en flerhed af systemer. Vi behøver således ikke forstå de systemteoretiske tanker som en modsætning til verden, som vi kender den – men kan med fordel snarere se den som et særligt sprog, der med andre ord end hverdags sproget kan indfange nogle kendetegn ved de processer, der foregår omkring os.

I tråd med foregående kan projektarbejde med systemteoretiske ord således beskrives som en proces, der foregår i bestemte sociale systemer (organisationer) og som følgelig kommer i stand gennem kommunikation.

HVAD ER KOMMUNIKATION?

Idet projektarbejde finder sted i sociale systemer, som består af kommunikation, må specialet tage sit afsæt i undersøgelser af kommunikation. Men hvordan kan kommunikation begribes systemteoretisk?

Ifølge Luhmann er kommunikation en tre-enighed bestående af selektion af hhv. information, meddelelse

og forståelse (Luhmann 2005: 182-183). Når disse tre er til stede, er der tale om kommunikation.

En information defineres kort og fyndigt som *"a difference which makes a difference"* – altså en forskel, der gør en forskel, som Luhmann skriver med henvisning til Gregory Batesons *"Steps to an Ecology of Mind"* (Luhmann 2005: 79). Andetsteds skriver Luhmann mere uddybende om informationen, at:

"En information er en information, hvis den ikke blot er en eksisterende forskel, men derimod også hvis et system ændrer sin egen tilstand som følge heraf, dvs. hvis iagttagelsen – eller hvordan man nu vil forestille sig inputtet – af en forskel frembringer en forskel i systemet. Der var noget, man ikke vidste; så får man informationen, meddelelsen om, at noget var sådan og ikke anderledes; så ved man det; og dernæst kommer man ikke uden om at orientere sine næste operationer i forhold til denne viden."

(Luhmann 2007: 68)

Kommunikation kan altså starte, ved at en information gør en forskel for mig. Jeg kan fx opdage, at min chef har spinat mellem tænderne. Den iagttagelse er en forskel, som gør en forskel for mig, og jeg vil gerne viderebringe informationen. Jeg må finde en meddelelsesform. Jeg

kan fx søge øjenkontakt med min chef og diskret pege på min egen tand. Jeg kan rømme mig og stirre intenst på spinaten. Eller jeg kan formulere sætningen: "Du har spinat mellem tænderne, chef". Informationen kan således formidles på forskellige måder. Vælger jeg første mulighed, kan det være, min chef komplimenterer mine hvide tænder. Vælger jeg den sidste, snupper han måske et par tandstikkere. Det væsentlige er ikke, *hvordan* chefen tilslutter sig kommunikationen; altså om han vælger den ene, den anden eller en helt tredje mulighed – det vigtige er blot, at han selekterer en forståelse.

I denne proces træder fraværet af nødvendighed frem i systemteorien – forhold kunne være anderledes. Med et systemteoretisk begreb kan man tale om kontingens:

"Noget er kontingent, når det hverken er umuligt eller nødvendigt; når det altså kan være sådan, som det er (var, vil blive), men også kunne være muligt på en anden måde."

(Luhmann 2005: 146)

Kommunikation er ud fra et systemteoretisk perspektiv en selektionsproces, som altid kunne altid være forløbet

24 Systemteorien

anderledes, idet der hele tiden er et overvældende antal muligheder for at tilslutte sig kommunikationen på forskellig vis. Jeg kunne have set noget andet, valgt en anden måde at meddele mig på, og min chef kunne have valgt at forstå meddelelsen anderledes. På ethvert tidspunkt kunne kommunikationen altså have taget en anden drejning, hvis bare én begivenhed knyttede sig anderledes til en foregående. En pointe her er således også, at kommunikation altid foregår bagudrettet ved at kommunikation hele tiden vælger tilslutninger blandt et utal af tilslutningsmuligheder til foregående kommunikation – og derfor kan ingen kommunikationsdeltager kontrollere kommunikationen. Kommunikationen lever så at sige sit eget liv.

SYSTEMTEORIEN SOM DIFFERENCETEORI

Luhmann har et særdeles righoldigt begrebsapparat, og foregående præsentation af begreberne system og kommunikation udgør således blot en minimal del af systemteorien som helhed.

Skal man forklare systemteorien på anden vis end

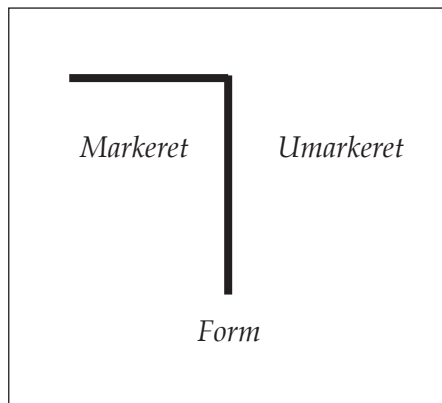
gennem dens enkeltbegreber, kan man beskrive den som en teori, der tager sit udgangspunkt i difference; altså i forskel. Dette er et både grundlæggende og væsentligt aspekt ved systemteorien, idet differencen ligger til grund for udviklingen af nogle af de mest karakteristiske systemteoretiske begreber og analyseværktøjer – jf. fx specialets kapitel 4, hvor differencen bruges som afsæt for en analyse.

Om difference siger Luhmann følgende:

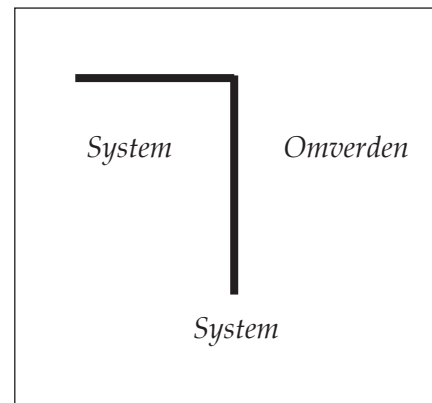
"Teorien tager sin begyndelse i en difference, differencen mellem system og omverden, for så vidt som den vil være systemteori. [...] Den begynder altså ikke med en enhed, en kosmologi, med et verdensbegreb, med et eksistentielt begreb eller lignende, men den begynder derimod med en difference"

(Luhmann 2007: 66)

Dette abstrakte udgangspunkt, at systemteorien tager sin begyndelse i en difference, kan konkretiseres gennem system-begrebet: For at fx et system kan eksistere, må systemet samtidig stå i relation til noget andet. Dette andet betegner Luhmann som systemets omverden. De to størrelser forudsætter gensidigt



Figur 1: Den systemteoretiske forskelsmarkering viser en form som enheden af en markeret og en umarkeret side.



Figur 2: Den systemteoretiske forskelsmarkering viser formen "system" som lig enheden af forskellen mellem system (markeret inderside) og omverden (umarkeret yderside).

hinanden, idet

"...intet system kan eksistere uden omverden. Systemet ville løbe ind i entropien hhv. slet ikke komme i stand, fordi det med det samme nedbrydes til en differenceløs ligevægtstilstand."

(Luhmann 2007: 65)

Et system er således ikke bare et system i sig selv (som en enhed); det er et system i forhold til sin omverden. Vi kan følgelig sige, at et system udgøres af difference mellem systemet og dets omverden (Luhmann 2007: 65).

Til at illustrere den systemteoretiske idé om difference anvender Luhmann med henvisning til matematikeren George Spencer Brown en hage/galge. Dette tegn – også kaldet en forskelsmarkering – viser, at enhver form altid har to sider:

"Den [formen] er ikke kun en smuk figur eller et objekt, som man kan tænke sig uden nogen kontekst, men den er derimod en sag med to sider."

(Luhmann 2007: 73)

Enhver ting er således kun noget, fordi den adskiller sig fra en masse andet. En tegning får fx kun sin form, idet den træder frem på en baggrund. De to sider, både tegningen og baggrunden, danner således formen. Denne idé om, at enhver ting kun optræder i kraft af en difference til noget andet, er således en af systemteoriens basale udgangspunkter.

Forskelsmarkeringens kan afkodes således: Tegnets lodrette akse anvendes til at skelne mellem to sider (fx tegningen og baggrunden), mens den vandrette streg i toppen så at sige markerer den ene side af skelnen (vi har tegningen i fokus). Vi kan således sige, at tegnets venstreside (indersiden) viser det markerede rum (det aktualiserede), mens højresiden (ydersiden) viser det umarkerede rum (det potentielle). Til sammen udgør skelnen plus indikation en form.

Jeg har tegnet figur 1 og 2 for at illustrere, hvordan forskelsmarkeringen kan anvendes til at vise, hvordan en form kan tegnes systemteoretisk.

26 Systemteorien

FORSKELSHÅNDTERING - AT IAGTTAGE

Forskelsmarkeringen mellem noget og noget andet kommer grundlæggende i stand, ved at en indikation foretages. Eller som Luhmann påbyder, stadigvæk med henvisning til Spencer Brown; "*draw a distinction!*" (Luhmann 2007: 71). For at en form kan opstå og kløve verden ved at skelne mellem noget og noget andet, må der altså trækkes en forskel, som kan markere noget (på en baggrund af potentialiteter). For at se hvad forskelsmarkeringen kan bruges til, skal vi så at sige bare gøre *noget*. Peg på hvad som helst, en skelnen opstår, og du har dermed oplevet forskelsmarkeringen *in action*.

Forskelsmarkeringen lægger grunden til introduktionen af et andet centralt begreb i systemteorien; nemlig iagttagelse.

Iagttagelse kan beskrives systemteoretisk som det at foretage en skelnen (Luhmann 2007: 59) eller mere abstrakt som "*håndteringen af forskelle*" (Luhmann 2005: 85). Iagttagelse er en essentiel operation i det systemteoretiske univers, idet kløvningen af verden bestemmer, hvad der bliver synligt for en iagttager

og dermed hvad der kan tales om. Vi iagttager vores omgivelser ved at markere; hest, spild, organisation, sportsfanatiker, Barack Obama, halvt fuldt glas. Vi skal så at sige blot forme en tanke, så er indikationen foretaget og noget er markeret og i centrum for en iagttagers opmærksomhed. En projektleder kan fx iagttage projektarbejde ved at definere det som en særlig måde at styre arbejdsprocesser på. En anden projektleder kan iagttage anderledes og fx definere projektarbejde som et værktøj, der sikrer samarbejde på tværs af faggrupper. Begge iagttagelser er markeringer, der fremhæver *noget* og lader andet træde i baggrunden.

Her illustreres også et *aber* dabei ved iagttagelser; enhver iagttagelse tillader nemlig ikke kun en iagttager at se det markerede – iagttagelsen medfører også blindhed. Når jeg peger på et egern i skoven, ser jeg således kun egernet og ikke den gren, det sidder på eller den nød, det spiser. Jeg kan selvfølgelig skifte fokus og i stedet studere træet, men jeg kan ikke se begge dele på én gang. Og når jeg ser én ting, bliver jeg blind for alt det andet, som jeg kunne have set.

I henhold til forskelsmarkeringen er det således et grundlæggende vilkår, at vi kun kan se den markerede inderside, når en skelnen formes. Blindhed for alt andet end den markerede side er så at sige en betingelse for overhovedet at kunne se. Thyssen formulerer det således:

"Når man iagttager, må man gøre sig blind – blind for sig selv som iagttager, blind for enheden af den forskel, man iagttager med, blind for andre forskelle, som man kunne iagttage med, og blind for verden som helhed. Der er meget lidt, en iagttager kan iagttage."

(Thyssen 2000: 13-14)

Jeg vil i specialets videnskabsteoretiske afsnit (kapitel 3) vende tilbage til den store betydning, iagttagelsesbegrebet tildeles i systemteorien. Her vil jeg uddybe nærmere, hvordan iagttagelser former, hvordan omgivelserne kan træde frem for en iagttager (fx en projektleder der iagttager projektleder), og jeg vil videre beskrive, hvordan dette speciale gennem såkaldte iagttagelser af anden orden kan analysere, hvordan projektlederes forventninger til projektledelse former, hvordan omgivelsernes kompleksitet opleves.

Eksempler vil følge undervejs for at holde teoriens abstraktionsniveau nærmere hverdagen – for nu må foregående introduktion imidlertid række.

I det følgende afsnit skal det nu handle mere specifikt om specialets konkrete undersøgelsesområde; den stigende kompleksitet i vores omgivelser.

KOMPLEKSITET

At der sker forandringer i samfundet, kan ses mange steder. Blandt andet i organisationer, hvor projektarbejde ofte er underlagt mange forandringer; de strategiske målsætninger i organisationer ændres på grund af ændringer på markedet. Virksomheder købes, sælges, fusioneres, omstruktureres, nedlægges og flyttes geografisk. Projekter sættes i gang, lukkes, fryses, omdefineres, omprioriteres og skifter ejere løbende. Den organisatoriske arena er alt i alt et omskifteligt sted at befinde sig. Dette afsnit skal handle om netop dette; at projektledere befinder sig i komplekse omgivelser, hvis udvikling er umulig at forudsige eller kontrollere.

At kompleksitet repræsenterer en væsentlig udfor-

28 Komplexitet

dring i samfundet kommer til udtryk hos Luhmann, der skriver følgende:

"kompleksitet er det perspektiv, som måske stærkest udtrykker den nyere systemforsknings problemerfaringer"

(Luhmann 2005: 60)

Citatet er ikke møntet specifikt på aktuelle organisatoriske kontekster, men disse formodes at være omfattet af udsagnet, hvilket også fremhæves hos Qvortrup, der argumenterer for, at håndteringen af kompleksitet er den største udfordring i samfundet i dag (Qvortrup 2006: 31).

At beskrive den organisatoriske omverden som kompleks betyder, at den rummer langt flere muligheder, end vi har mulighed for at udnytte gennem vores valg. Eller som Luhmann formulerer det:

"Vi betegner en sammenhængende mængde af elementer som kompleks, når hvert element på grund af immanente begrænsninger i elementernes tilslutningskapacitet ikke til enhver tid kan sammenknyttes med ethvert andet."

(Luhmann 2005: 61)

Kompleksitet vil altså siges, at der er flere mulige tilstande i omgivelserne, end jeg (eller et hvilket som helst andet system) kan matche med indre tilstande. Man kan sige, at omverden altid er mere kompleks end systemet – og at systemet således ikke har den fornødne *"requisite variety"* til at modsvare omgivelsernes tilstande (Luhmann 2005: 62).

At vores omgivelser er komplekse, behøver ikke i sig selv at udgøre et problem. Det er nemlig til en vis grad muligt at opbygge indre kompleksitet, som kan modsvare den ydre. Det er fx muligt at forstå, hvordan en skole fungerer. En elev i 2. klasse har ikke nødvendigvis en indre kompleksitet, som kan begribe rektors funktion i forhold til sekretærens, pedellens og lærernes (de er måske bare alle "de voksne") – men det er rent faktisk muligt over tid at opbygge indre kompleksitet og lære, hvordan et skolesystem fungerer. Man må da i hvert fald håbe, skoleinspektøren ved det.

Problemet med omverdens kompleksitet opstår først i takt med, at forskellen mellem indre og ydre kompleksitet bliver relativt større, dvs. når vores

indre kompleksitet ikke længere kan rumme de mange forskellige muligheder og koblinger, som findes i omverden. Man kan her tale om en kompleksitetsforskel mellem system og omverden (Luhmann 2007: 155).

Der kan således komme et punkt, hvor det ikke er muligt at overskue tilslutningsmulighederne, hvor omverden slet og ret bliver for kompleks for et system. Fx kan den organisatoriske omverden blive for kompleks for en projektleder. Luhmann beskriver da sammenhængen mellem *kompleksitet*, *selektionstvang*, *kontingens* og *risiko* (Luhmann 2005: 62). Hvis jeg har flere handlemuligheder, end jeg kan overskue, tvinges jeg til at selektere; jeg må vælge at gøre et eller andet (eller ikke at gøre noget). Fordi jeg ikke kan rumme alle mulighederne og deres konsekvenser, er mit valg kontingent; jeg kunne lige så vel have valgt noget andet. Og dette indebærer videre en risiko for, at det senere kan vise sig, at mit valg var forkert, at noget andet havde været mere hensigtsmæssigt. Eller som Luhmann skriver:

"Kompleksitet i denne forstand betyder selektionstvang,

selektionstvang betyder kontingens, og kontingens betyder risiko. Ethvert komplekst forhold beror på en selektion af relationerne mellem dets elementer, som det benytter for at konstituere og opretholde sig selv. Selektionen placerer og kvalificerer elementerne, selv om andre relationer mellem disse elementer ville være mulig. Dette, at "også noget andet kunne være muligt", betegner vi med den traditionsrige term kontingens. Den henviser samtidig til muligheden for ikke at ramme den mest gunstige udformning."

(Luhmann 2005: 62)

På den måde fører kompleksitet altid en form for risiko eller usikkerhed med sig. I forhold til en organisatorisk kontekst kan vi forestille os en projektleder, som fx skal vælge mellem at færdiggøre et projekt hurtigt på bekostning af kvaliteten af produktet – eller investere mere tid i produktudvikling på bekostning af overholdelse af tidsplanen. Begge muligheder kan vælges, og det giver ikke sig selv, hvad der vil være det bedste valg (eller om der er et bedste valg). Det er risikabelt at vælge, og først senere vil det vise sig, om beslutningen kunne have været truffet mere fordelagtigt. Denne risiko står vi således altid overfor,

30 Komplexitet

både som projektledere og som mennesker i øvrigt.

DEN EVIGE USIKKERHED

Som beskrevet i det foregående er kompleksitet kendetegnet ved overskud af tilslutningsmuligheder. Meget er muligt, og beslutninger er både kontingente og risikable. Jeg vil her beskrive nogle af de processer, som accelererer, når enkeltpersoner forsøger at komme usikkerheden til livs og "regne den ud".

En måde at forsøge at mindske usikkerheden ved at træffe beslutninger er at tilegne sig informationer ud fra en idé om, at disse kan hjælpe én til at se og træffe en korrekt beslutning. Men jagten på informationer løber ind i et problem i takt med, at flere personer både søger og skaber flere informationer. Herved sker der det paradoksale, at informationerne ikke befrier fra kompleksitet, men også skaber kompleksitet. Og så er vi så at sige tilbage ved *square one*. Thyssen formulerer problemet således:

"Når information skaber information i filtrerede niveauer opstår et grotesk misforhold mellem den information, som

er til rådighed, og den information, som en maske [en person på arbejdsmarkedet] magter at forholde sig til. Jo mere information, jo mere irrationelle og vilkårlige bliver beslutninger, fordi de kun forholder sig til en forsvindende brøkdel af den tilgængelige og relevante information. Jo mere information behandles som en ressource, som kan kontrolleres – købes, lagres, investeres, forbruges, etc. – jo mere ukontrolleret bliver den. Når alle vil styre, genopstår ustyrligheden på et højere niveau. Til sidst taler alle, og ingen magter at høre efter."

(Thyssen 1993: 48)

Man kan således sige, at informationer ikke kun reducerer usikkerhed, men også bidrager til at skabe mere usikkerhed, idet overfloden af informationer til rådighed sår tvivl om, hvilke informationer man kan stole på. Informationsmængden i sig selv bliver kompleks, og det bliver vilkårligt, hvilken information der lægges til grund for en beslutning. Tænk bare på noget så simpelt som en kartoffel. Er de en sund og god kilde til stivelse, eller er de kræftfremkaldende? Hvor mange opskrifter findes der på kartoffelsuppe? Er kartofler smarte at blive set med i indkøbsvognen eller er hele debatten om kartofler *so last year*? Der er

så mange informationer, at det er mere eller mindre tilfældigt, hvad vi vælger at tro på. Informationer befrier ikke kun – de belaster også.

For at håndtere usikkerheden kan vi også gribe til tekniske løsninger. Vi kan udvikle smarte elektroniske teknikker til at overvåge og kontrollere, at processer forløber på bestemte måder. I løbet af de senere år er der udviklet mange forskellige programmer, som kan håndtere store mængder data hurtigere, nemmere og bedre end tidligere. Men heller ikke dette løser problemet og giver mulighed for at forudsige eller beregne de komplekse processer på en måde, der eliminerer den nagende usikkerhed. Når kontrollen øges og gøres finere og hurtigere, speedes processen blot op, argumenterer Thyssen:

"Processer, som før måtte overlades til sig selv – dvs. til usikkerhed – kan følges fra sekund til sekund. Det øger muligheden for kontrol. Og det belaster kontrollen. E-post, telefax, telefoner, satellitter og computer-modem sikrer nok et hurtigere flow af information. Men samtidig øges kravet til hurtig information, indtil usikkerheden genopstår på et højere niveau. Det bliver utåleligt at vente til i morgen, når

jeg kan have tegningen i hånden i dag."

(Thyssen 1993: 173)

Heller ikke teknologiske nybrud kan således befri os fra kompleksiteten og den medfølgende usikkerhed. Snarere ser kontrolofforsøgene ud til at være forgæves og snarere resultere i, at processerne accelererer – uden at blive mindre komplekse.

Vilkåret ser således ud til at være, at det ikke er muligt at forudsige og beregne komplekse processer. Især ikke når disse processer involverer andre personer, fx kolleger, samarbejdspartnere og eksterne kunder, som det jo ofte er tilfældet på arbejdsmarkedet. Her kan vi ligeledes forsøge at beregne kollegers reaktioner på en ny idé eller chefens reaktion på budgetoverskridelser – men vi vil ikke med sikkerhed kunne forudsige, hvordan situationer udvikler sig i praksis (selv om erfaringer skabt over tid kan give os nogle forventninger).

I Luhmanns begrebsapparat findes ordet *dobbeltkontingens*, som kan bruges om sammenhænge hvor komplekse systemer, som fx projektmedarbejdere på

32 Komplexitet

en arbejdsplads, møder hinanden:

"Højkomplekse systemer, der betjener sig af mening, og som ikke er gennemskuelige og mulige at kalkulere for hinanden, hører til det grundlag, som er forudsat i teoremet om den dobbelte kontingens. Disse kan være psykiske eller sociale systemer. Vi må foreløbig se bort fra forskellen mellem disse systemer og taler derfor om "black boxes". Den grundlæggende situation m.h.t. dobbelt kontingens er følgende enkel: To black boxes får, af den ene eller den anden grund, noget at gøre med hinanden. Hver af dem bestemmer sin egen adfærd gennem komplekse, selvreferentielle operationer inden for sine egne grænser. Det, som bliver synligt for det enkelte system, er derfor nødvendigvis en reduktion. Hver forudsætter det samme om den anden. Derfor bliver black box'ene trods al anstrengelse og tidsforbrug (de er selv altid hurtigere!) uigennemskuelige for den anden. [...] Forsøget på at beregne den anden vil nødvendigvis mislykkes."

(Luhmann 2005: 149-150)

Det er altså umuligt at regne sig frem til, hvordan andre vil opføre sig og dermed hvordan situationer vil udvikle sig. Vi kan ikke forudsige, og vi kan ikke planlægge, hvordan kommunikation skal forløbe, idet

den først skabes bagudrettet. Dette må nødvendigvis også gøre sig gældende i relation til projektarbejde, hvor det er umuligt at forudsige eller beregne, hvordan kolleger og eksterne samarbejdspartnere vil reagere og dermed påvirke et givent projekt. Projektarbejde kan således heller ikke forudsiges eller beregnes præcist, men vil altid være overladt til en vis grad af usikkerhed og vilkårlighed.

Det er umiddelbart svært at se en opløsning af de komplekse, selvforstærkende processer i samfundet, idet de tilsyneladende ikke lader sig kontrollere af nogen enkeltperson. Thyssen tegner (1993) et dystert billede af udviklingen, og der synes også at være en bekymring at spore hos Luhmann. Det er næppe muligt at forudsige kompleksitetens fortsatte udvikling, men lad os alligevel tage et kig på et par mulige mekanismer – og følgerig en mulig måde at håndtere kompleksiteten på.

Luhmann bringer (2007) begrebet afvigelsesforøgelse på banen, hvormed menes et systems tendens til at skabe positiv feedback. Hvor negativ feedback i kybernetikkens verden har til formål at minimere

bestemte differencer (tænk fx på reguleringen af temperaturen i et køleskab), øger positiv feedback difference (Luhmann 2007: 54-56). Hvis systemer, fx samfundets udvikling, tænkes i forhold til positiv feedback og afvigelsesforøgelse, tegnes således nogle uhyggelige problemstillinger:

"Hvis der findes mekanismer, der udløser en positiv afvigelsesforøgelse, hvor langt kan vi lade disse gå uden at nærme os betænkelige tilstande? Jeg tror ikke, at dette spørgsmål har behov for yderligere uddybning i lyset af bestemte økologiske problemer i det moderne samfund. [...] Hvor længe kan stadig flere mennesker tage en videregående uddannelse, stadig flere mennesker blive offentligt ansatte, hvor længe kan befolkningen blive ved med at vokse stadig kraftigere og så videre. Spørgsmålet er, om et system råder over bremsemekanismer, eller om der kun eksisterer katastrofeagtige udviklinger, som blokerer for en positiv feedback, som engang er indført, for en tendens til afvigelsesforøgelse, som engang er indført."

(Luhmann 2007: 56)

Luhmann besvarer ikke selv spørgsmålet om, hvorvidt det er muligt for et system at minimere

afvigelsesforøgelsen, så processerne så at sige ikke blot accelererer og risikerer at skabe problemer i form af økologiske katastrofer og lignende. Det må således være op til tiden at vise, hvorvidt tesen om afvigelsesforøgelse gør sig gældende for alle sociale systemer og hvilke konsekvenser der i så fald vil udspille sig heraf.

Idet kompleksiteten dog ikke ser ud til at forsvinde men snarere accelerere, stilles projektledere følgelig over for en væsentlig udfordring; at forsøge at rumme og på en eller anden måde håndtere, at usikkerhed og uforudsigelighed er et grundlæggende vilkår. Når kompleksiteten er kommet for at blive, er vi tvunget til at lære at leve med den – så hvorfor ikke stile efter at trives?

EN MULIG STRATEGI TIL HÅNDTERING AF KOMPLEKSITET

Det er ifølge Luhmann ikke muligt at kontrollere og styre samfundsmæssige processer under hensyntagen til formålstjenlighed (Luhmann 2007: 56-57). Men lad

34 Komplexitet

os alligevel vende blikket mod mulighederne for at håndtere den kompleksitetsudvikling, som synes at finde sted.

Måske Luhmanns begreb *systemrationalitet* kan antyde en mulighed for at håndtere kompleksiteten. Luhmann taler om systemrationalitet: *"i det omfang, som aspekter ved omverdenen kan tages i betragtning i systemet."* (Luhmann 2007: 175).

Jf. specialets introduktion til systemteorien baserer denne sig på difference; der er en forskel mellem systemet og dets omverden, således at systemet kan skelne, hvad der hører til systemet og hvad der ikke gør. Systemrationalitet indebærer, at et system kan foretage den paradoksale bevægelse midlertidigt at ophæve denne skelnen mellem system og omverden og lade sig irritere af de ting i omverden, det normalt ikke ville irriteres af, fordi det netop er i omverden. Efter midlertidigt at have ophævet skelnen mellem system og omverden må systemet videre lukke sig om sig selv igen, erfaringen rigere. Eller med Luhmanns ord:

"man ophæver ligegyldigheden, indifferencen igen [...] og forstærker irritabiliteten, sensibiliteten eller resonansen eller

hvilken term vi nu benytter, i systemet. [...] man udelukker og derefter geninkluderer omverden igen. Hvis man forestiller sig dette på baggrund af en sumkonstant præmis, ville det være en meningsløs manøvre, en bevægelse frem og tilbage uden effekt, men hvis man medtænker kompleksitet som stigningsvariabel [...] så kan man forestille sig, at et system med, lad os sige, afprøvet rationalitet og afprøvet kompleksitet opererer anderledes og er anderledes organiseret end simple systemer, som ikke har denne evolution eller planlægning bag sig. Det vil sige, at man kan forestille sig, at der blandt kompleksitetsmønstrene befinder sig nogle, som er bedre egnede til at gøre irritationer fra omverdenen bearbejdelige i systemet."

(Luhmann 2007: 175)

Citatet kunne således indikere, at det er muligt at udvikle en bedre evne til at håndtere kompleksitet, hvis et system over tid afprøver strategier med at beregne og håndtere den stigende kompleksitet. Lidt forenklet kan man måske sige, det handler om at gøre sig følsom overfor nuancerne i omverden og lære af disse erfaringer – i takt med at kompleksiteten øges over tid.

Trods det vanskelige i at forudsige processer og kon-

trollere udviklingen kan der således anes et håb. En mulighed for, at projektledere (og alle mulige andre) kan lære at håndtere den kompleksitet, som potentielt kan virke forvirrende, kaotisk og uhåndterbar. Det bliver formodentlig aldrig muligt at foregribe udviklingen, men vi kan lære at leve med og lære af de vilkår, vi udsættes for. Eller metaforisk: Vi kan ikke stoppe bølgerne fra at være vilde og voldsomme – men med den rigtige træning i at mærke bølgenes bevægelser er det muligt at blive dygtige surfere.

Hermed afsluttes således redegørelsen for nogle af de grundlæggende systemteoretiske antagelser, specialet baserer sig på. Jeg har i det foregående tekststykke redegjort for nogle af systemteoriens grundlæggende begreber, herunder blandt andet system, kommunikation og difference. Efterfølgende har jeg særligt fremhævet kompleksitet som den store udfordring i nutiden og på et teoretisk plan undersøgt, hvilke udfordringer kompleksiteten stiller mennesker overfor, fx i projektledelsessammenhænge, hvor projektledere må håndtere usikkerhed og vilkårlighed som grundlæggende vilkår for projektarbejdet.

I følgende afsnit vil jeg se på et par mulige konsekvenser, hvis projektledere *ikke* lærer at håndtere omgivelsernes kompleksitet.

36 Stress og overbelastning

OVERBELASTNING OG STRESS SOM MULIGE REAKTIONER PÅ KOMPLEKSITET

Vores omgivelser fyldes af kompleksitet. Men der er ikke sket en forskel i menneskers evne til at være opmærksomme, så vi udsættes ofte for flere stimuli og muligheder, end vi kan håndtere. Thyssen fremhæver flere negative konsekvenser ved denne udvikling:

"På den negative front opstår der savn som en stemning af fravær og mangel, der knap nok kan få øje på sig selv midt inde i alle tingene. Der er melankoli som bygger sig op omkring manglen på handlemuligheder i en verden oversvømmet med tilbud. Og der er angst som pibler frem omkring det vilkårlige i de kulisser, der er størket som ens identitet."

(Thyssen 1993: 241)

Vi frustreres således ifølge Thyssen af at være omgivet af flere muligheder for at opleve og handle, end vi kan magte. Denne konsekvens ved livet i nutiden fremhæves også af Finn Skårderud (2005), som karakteriserer det moderne menneskes psyke som frem for alt præget af en kløende og kradsende uro. Thyssen skriver videre, at "overbelastning er det psykiske

modstykke til kompleksitet" (Thyssen 1993: 243), og det er således nærliggende at forestille sig, at den stigende uro i omgivelserne (kompleksitet) kunne munde ud i stressreaktioner, blandt andet for projektledere.

Stress er et begreb med mange betydninger. For at definere begrebet henviser jeg her til stressforskeren (cand.psych., dr.med.) Bobby Zachariaes arbejde med stress-reaktioner. Zachariae ser stress som et fænomen med nogle uadskillelige dimensioner; hhv. biologi, psyke og det sociale. Han beskriver således begrebet ud fra et bio-psyko-socialt perspektiv, dog med størst fokus på det psykosociale (Zachariae 2003: 14).

Zachariae beskriver stress ud fra et ligevægtsprincip:

"Alle levende organismer har en evne til biologisk, psykisk og adfærdsmæssig selvregulering med henblik på at opretholde en indre fysisk og psykisk ligevægt"

(Zachariae 2003: 14)

Stress defineres følgelig som:

"en proces, hvor ændringer, trusler og krav fra omgivelserne udfordrer eller overstiger vores evne til at tilpasse os, hvilket resulterer i psykologiske og biologiske ændringer, som kan

Stress og overbelastning 37

have betydning for vores helbred."

(Zachariae 2003: 14)

Kroppen har altså en naturlig måde at regulere sig selv på, så ligevægten opretholdes gennem fx blodtryk, hjerteslag og nervebaner. Denne ligevægt kan forstyrres af forhold i vores omgivelser, som vi reagerer biologisk, psykisk og socialt på.

Videre skelner Zachariae mellem to former for stress, hhv. akut stress og kronisk stress. Hvor akut stress er sundt i den forstand, at det er naturligt forekommende og kroppen godt kan håndtere belastningerne, er kronisk stress derimod kendetegnet ved at være:

"en proces, hvor vi udsættes for ændringer, trusler og krav fra omgivelserne, som overstiger vores evne til tilpasning og hvor vi ikke har været i stand til at fjerne eller bekæmpe den pågældende trussel."

(Zachariae 2003: 15)

Kronisk stress opstår altså som en fysisk og psykisk udmattelse, når mennesker over tid befinder sig i situationer, som opleves som truende for ens velbefindende. Centralt er det her at bemærke, at det

ikke udelukkende er omgivelserne (altså den sociale dimension), der afgør, hvorvidt mennesker bliver stressede:

"Hvorvidt vi reagerer med at opleve disse ydre stressfaktorer som "stressende" afhænger af, hvorledes vi "mestrer" stress, dvs. om vi opfatter og fortolker disse stressfaktorer som belastende og truende. Det afhænger også af, hvorvidt vi tror på, at vi har personlige og sociale ressourcer til at håndtere disse udfordringer."

(Zachariae 2003: 16)

Det er altså ikke givet, at forskellige mennesker bliver lige lidt eller meget stressede af at opleve de samme situationer. Nogle er givetvis mestre i at håndtere kompleksitet, andre er ikke.

En eventuel stress-reaktion er betinget af, i hvor høj grad man føler sig i stand til at handle:

"Risikoen for kronisk stress stiger, når vi ikke har mulighed for – eller rettere oplever at vi ikke har mulighed for at handle"

(Zachariae 2003: 15)

Det er altså ikke omgivelserne i sig selv, der afgør, om vi bliver stressede; det er vores individuelle *oplevelser*

		KRAV	
		Lave	Høje
INDFLYDELSE	Høj	Lav stress	Lav stress
	Lav	Lav stress	Høj stress

Figur 3: Figuren viser stress som forholdet mellem krav og kontrol. Inspireret af Zachariae og Karasek.

af egne handlemuligheder, der er afgørende for vores reaktioner. Zachariae bruger her begrebet "self efficacy" om en persons tiltro til egne evner til at klare generelle udfordringer i livet eller i specifikke situationer (Zachariae 2003: 26). Self efficacy er således troen på, at det er muligt for én at løse de vanskelige problemer og uforudsete udfordringer, man møder på sin vej.

Vender vi blikket mod en undersøgelse af de faktorer, der kan forhindre stress i at opstå, præsenterer Zachariae (inspireret af Karasek) en model, der viser stress som forholdet mellem krav og kontrol (jf. figur 3). Ifølge Zachariae afhænger sværhedsgraden og varigheden af stress af vores mulighed for at føle kontrol over de udfordringer, vi stilles overfor (Zachariae 2003: 24). I modellen skelnes mellem høje og lave krav, som fx kan stilles til en medarbejder i en organisation. Og der skelnes mellem høj og lav indflydelse, fx den indflydelse en projektleder kan have på, hvordan de daglige arbejdsopgaver skal løses. De fleste kombinationer af krav og kontrol resulterer i en lav stress-grad, men kobler man høje

krav til medarbejderen med ringe muligheder for at øve indflydelse, opstår en situation med høj fare for at udvikle stress. Som projektleder er det altså potentielt stressfremkaldende at befinde sig i en situation, hvor der stilles høje krav til det arbejde, man skal lave – men hvor man oplever at have ringe mulighed for at have indflydelse på, hvordan man løser sine arbejdsopgaver.

Overført til denne kontekst kan man forestille sig, at der stilles store krav til projektledere i diverse organisationer, idet de muligvis lever i et krydsfelt, hvor de som projektledere på den ene side forventes at skulle planlægge og forudsige organisatoriske projekter – og på den anden side være henvist til at gøre det inden for organisatoriske og samfundsmæssige rammer, som i deres grundstruktur er uforudsigelige. Projektledere risikerer således at leve med en paradoksal forventning om at skulle "forudsige det uforudsigelige". Det lægger et pres. Ikke nødvendigvis et pres, der ikke kan håndteres – men et pres som har potentiale til at skabe frustration

og som potentielt ikke kan håndteres, og følgelig ende med en form for overbelastning.

Vi kan yderligere forestille os, at en given projektleders *oplevelse* af egne handlemuligheder er afgørende for, om vedkommende trives – eller risikerer at mistrives, blive stresset og overbelastet. Som Zachariae skriver (2003: 15), er det den individuelle fortolkning og oplevelse af en situation, der bestemmer hvordan vi reagerer. Det skal ikke forstås således, at projektlederens tankemønstre er den eneste afgørende faktor i forhold til trivsel/mistrivsel, for – som Zachariae også påpeger – fungerer begivenheder i omgivelserne utvivlsomt som stressorer. Det kan derfor aldrig blive en projektleders egenhændige ansvar fx at kompensere for uhensigtsmæssige organisatoriske rammer med en positiv holdning og på den måde løse strukturelle problemer gennem gode tanker. Formodningen her er blot; projektledere, der forstår og accepterer de grundlæggende komplekse vilkår, der indebærer vilkårlighed og usikkerhed, er bedre rustet til at opleve sig selv som kompetente og i stand til at håndtere disse vilkår og følgelig trives – i højere grad

end projektledere, hvis forventninger til projektledelse ikke er gearret til at håndtere kompleksitet.

EMPIRISK UNDERSØGELSESFELT

Dette kapitel har indtil videre tegnet konturerne til en problemstilling. Jeg har vist, hvordan samfundet og dets organisatoriske processer kan karakteriseres som komplekse, hvilket indebærer vilkårlighed og usikkerhed. Videre har jeg påpeget nogle mulige konsekvenser for de projektledere, som ikke formår at forholde sig konstruktivt til kompleksiteten og de udfordringer, den medfører. Disse projektledere kan risikere at befinde sig i en presset situation, som de ikke har redskaber til at kunne undslippe eller løse. Overbelastning og stress er videre mulige reaktioner på denne type pres i omgivelserne. Hvorvidt projektlederne påvirkes negativt af omgivelsernes kompleksitet, afhænger dog af én væsentlig faktor; projektlederens *oplevelse* af egne handlemuligheder. For at kvalificere specialets antagelser om mulige måder at håndtere kompleksitet på skønnes det hensigtsmæssigt at lade specialets teoretiske formod-

40 Stress og overbelastning

ninger møde erfaringer fra praksis og undersøge netop, hvordan projektledere *oplever* deres egne muligheder for at håndtere kompleksitet.

Konkret ønsker jeg derfor gennem empiri-indsamling (interviews med to projektledere) at blive klogere på, hvilke forventninger projektledere kommunikativt fremviser til projektledelse og deres egen rolle heri. Dette for videre at kunne analysere, hvordan disse forventninger former, hvordan kompleksiteten fremtræder i de to projektlederes perspektiver.

Kapitel 3

I dette kapitel vil jeg redegøre nærmere for de videnskabsteoretiske overvejelser, der ligger til grund for den empiri (to interviews med projektledere), der udgør specialets analysegrundlag.

Det primære sigte med kapitlet er at kvalificere den indsamlede empiri ved at tydeliggøre de videnskabsteoretiske forudsætninger, den bygger på. Ønsket er således at demonstrere sammenhæng mellem valget af interessefelt, teori, empiri-indsamling og -analyse.

Videnskabsteori

Lad os starte med det helt fundamentale; hvordan erkendelse om vores omgivelser skabes. Et spørgsmål leder os ind i systemteoriens svar: Er brændeovnen ovre i hjørnet af stuen, eller er den inde i dig? Spørgsmålet virker måske en smule mærkeligt, men er udmærket til at illustrere en pointe; der skelnes traditionelt mellem to filosofiske tilgange, der tager afsæt i hhv. ontologi eller epistemologi (Kirkeby 1994: 248).

Ontologen vil svare, at brændeovnen er i hjørnet af stuen. Med andre ord fokuserer ontologen på, at der eksisterer en form for essens i omgivelserne. Følgelig kan brændeovnen undersøges og bestemmes videnskabeligt, hvis blot man formår at bruge de rigtige instrumenter. For ontologen drejer videnskabelighed sig dermed om at vælge den korrekte metode til at undersøge brændeovnens karakteristika (Andersen 1999: 15) – eller hvilket fænomen man nu har lyst til at udsætte for videnskabelig iagttagelse.

Epistemologen vil ikke nødvendigvis bestride, at der rent faktisk står en brændeovn i hjørnet af stuen – men vil lægge vægt på, at brændeovnen fremtræder forskelligt for forskellige mennesker og derfor kan

siges at eksistere i beskueren. Én iagttager vil fx se et hyggeligt sted at slappe af med en bog, mens det brændte barn ville skynde sig at løbe væk fra ilden. En brændeovn er for epistemologens blik således ikke bare en brændeovn, men et fænomen der medskabes og får sin betydning af iagttageren. Fordi iagttageren er med til at skabe fænomenet, der iagttages, bliver det følgelig afgørende for epistemologen at vende blikket mod både genstand og iagttager ved ikke kun at undersøge fænomenet i sig selv men også være bevidst om, hvordan iagttagerens blik skaber undersøgelsesfeltet.

Den systemteoretiske optik bevæger sig inden for epistemologiens domæne:

"Når man arbejder med konceptet om selvreferentielle systemer, kan og må videnskaben og også ens egen forskning falde ind under dette. Det tvinger en til at tage afsked med al ontologisk metafysik og aprioristik. Systemer med indbygget refleksion er tvunget til at give afkald på absolutter. Og når videnskaben afdækker dette forhold i sit genstandsområde, gælder det uundgåeligt også for den selv."

(Luhmann 2005: 550)

For systemteoretikeren er intet således givet på

44 Videnskabsteori

forhånd, når omgivelserne skal undersøges¹. Verden fortæller ikke selv, hvordan den vil opfattes, kategoriseres og analyseres, og enhver iagttagelse vil således være forankret i et par øjne, som ser. Luhmann kalder erkendelse for en *"emergent realitet"*, hvilket indebærer at oprindelsen til vores oplevelse af verden ikke ligger i verden selv eller i os som subjekter, men skabes gennem selve iagttagelsen som operation:

"Selvreferentielle systemers erkendelse er altså en emergent realitet, som ikke kan føres tilbage til kendetegn, som allerede foreligger i objektet eller i subjektet."

(Luhmann 2005: 551)

Det er altså gennem iagttagelser, at vores erkendelse om virkeligheden skabes.

At erkendelse skabes gennem iagttagelser, har væsentlige konsekvenser for, hvordan empiri kan indsamles og bearbejdes ud fra den systemteoretiske optik. Jeg vil i det følgende forklare, hvilke im-

1) Med undtagelse af systemteorien selv, som på paradoksalt vis får status af en form for iagttagelse-uafhængig sandhed. Det kan således betragtes som paradoksalt, at systemteorien indeholder et påbud om, at al aprioristik må opgives – og samtidig selv beskriver nogle almene regler for systemer og deres processer.

plikationer af systemteoriens epistemologiske afsæt har for, hvordan specialets emne kan undersøges.

VIDENSKABELIGE IAGTTAGELSER

Erkendelse om verden skabes altså gennem iagttagelser. Jeg har i kapitel 2 beskrevet, hvordan iagttagelser flækker verden ved at skelne. Når noget fremtræder på baggrund af noget andet, opstår en (ikke naturgiven) skelnen, som tillader en iagttagelse at se – men som også medfører blindhed, fordi ikke alt kan ses på én gang. På den måde består en iagttagelse af en distinktion mellem en markeret og en umarkeret side, som tilsammen udgør en form, der sætter muligheder og begrænsninger.

Iagttagelser findes alle steder, og vi kender dem fra vores hverdag: Nu ser jeg på et stykke papir. Her er en flot kvinde. Mælken er blevet sur. Projektledere iagttagelse også; bunker af papir der skal sorteres, mennesker der skal ringes til, planer der skal planlægges. Vi kan kalde disse *"hverdagsiagttagelser"* for iagttagelser af første orden.

Videnskabelige iagttagelser, der ønsker at sige noget

sandt om fx projektledelse, må dog adskille sig fra hverdagens iagttagelser. Vi kan skelne mellem iagttagelser af første og af anden orden (Andersen 2006: 18-27). Andersen beskriver en iagttagelse af anden orden som følger:

"Hvis iagttagelse af første orden er indikation af noget i verden inden for rammen af en forskel, så er iagttagelse af anden orden en iagttagelse, der retter sig mod første ordens iagttagelsen og dens blinde plet. Systemteorien spørger altså til samfundets og samfundssystemernes blinde pletter, til de forskelle der overhovedet bestemmer, hvad der kan træde frem i samfundet og hvordan."

(Andersen 1999: 111)

I hverdagen erkender vi altså verden ved at håndtere forskelle – skelne skidt fra kanel, skæg fra snot og noget fra noget andet. I videnskabelige sammenhænge må vi imidlertid betjene os af iagttagelser af anden orden for at kunne se, hvordan iagttagelser af første orden former verden for en iagttager.

Det kan måske virke en smule abstrakt, hvordan iagttagelser former erkendelse om verden. Lad mig derfor give et eksempel på, hvordan iagttagelser

former verden og dernæst kan iagttages af iagttagelser af anden orden: Projektleder A siger måske om projektledelse, at det er en særlig måde at styre på. Det er en iagttagelse af første orden. Projektleder B taler måske om projektledelse som noget, der handler om økonomiske hensyn (eksempel inspireret af Andersen 2006: 24). Det er ligeledes en iagttagelse af første orden. Når jeg sætter et anden ordens blik på disse iagttagelser, kan jeg se, at iagttagelserne former genstandsområdet (projektledelse) forskelligt og med forskellige konsekvenser. Projektleder A's iagttagelse af projektledelse som styring åbner op for, at projektledelse fx kan sammenlignes med andre måder at styre projekter på, fx i hierarkiske organisationer eller gennem værdibaseret ledelse. Her bliver projektlederen en, der har en styringsintention i projektledelsen. Projektleder B's iagttagelse åbner derimod op for, at projektledelse kan vurderes i forhold til, om det er en god forretning – kan det betale sig at bruge projektledelse ved denne opgave, eller er der mere profit i at organisere arbejdet anderledes? Her træder projektlederen frem som

46 Videnskabsteori

en *homo oeconomicus* med blik for profit. Forskellige iagttagelser af projektledelse således både åbner og lukker – nogle muligheder kommer til syne, mens andre forsvinder bag horisonten.

Projektleder A ser med sin første ordens iagttagelse kun iagttagelsens markerede side: Projektledelse handler om styring. Projektlederen ser ikke samtidig det blik og den forskel, der får projektledelse til at tage sig sådan ud. Projektlederen ser ikke inddelingen af verden i styrer/styret, kun at projektledelse handler om styring. Andersen skriver om første ordens iagttagelsernes iboende begrænsning:

"En iagttagelse ser, hvad den ser, men ser ikke, at den ikke ser, hvad den ikke ser. En iagttagelse ser ikke den forskel, hvormed den iagttager. Forskellen sætter iagttagelsens blinde plet."

(Andersen 2006: 24)

Hvor iagttagelsen af første orden er blind, kan iagttagelsen af anden orden (forskerens iagttagelse) derimod se både den markerede og den umarkerede side af iagttagelsen af første orden.

Iagttagelser kan aldrig undslippe deres egen blindhed. Også iagttagelser af anden orden er samtidig iagt-

tagelser af første orden og har derfor blinde pletter, som kun kan ses, hvis en ny iagttagelse drages. (Og på den måde lægges der her i ovnen til en uendelig spiral af iagttagelser, der alle kan se noget hos de andre, men er blinde for sig selv.) Dog skal en væsentlig forskel mellem iagttagelser af første og anden orden bemærkes: Hvor iagttageren af første orden så at sige opererer i blinde og ikke kan se, at der er noget, han ikke kan se, ved iagttageren af anden orden godt, at han er blind:

"Selvom en anden ordens iagttager samtidig er en første ordens iagttager, sker der alligevel en vis forskydning i verdensopfattelsen. På første orden er verdensopfattelsen monokontekstural. Iagttageren ser, hvad han ser. Han betjener sig af en forskel uden at kunne skelne. På anden orden er verdensopfattelsen polykontekstural. Selvom iagttageren også er iagttager inden for rammen af en forskel, så ved iagttageren af iagttagere, at han ikke kan se, hvad han ikke kan se."

(Andersen 1999: 114)

Overført til denne kontekst vil det således sige: Når jeg interviewer en projektleder, benytter

vedkommende sig formodentlig af distinktioner uden at være bevidst om, hvordan disse kløver verden. Som systemteoretiker kan jeg følgelig iagttage disse distinktioner med et anden ordens blik, som tillader mig at se iagttagelserne af første ordens form. Jeg får altså fuld adgang til iagttagelsen af første orden, men kan ikke samtidig se min egen iagttagelse - men jeg ved dog, *at* denne begrænsning eksisterer for mig.

SYSTEMTEORIENS MULIGHEDER OG BEGRÆNSNINGER FOR AT IAGTTAGE

Lad os kort opsummere: Erkendelser om omgivelserne skabes gennem iagttagelser. I hverdagen betjener vi os blindt af iagttagelser, der former verden for os uden vi nødvendigvis er opmærksomme på det – men i en videnskabelig kontekst kan vi sætte et andet ordens blik, som tillader os at undersøge, hvordan verden former sig og følgelig hvilke muligheder og begrænsninger der ligger heri. Den systemteoretiske lod bliver dermed at "*at iagttage iagttagelser som iagttagelser*" (Andersen 2006: 23), det vil sige blive

ved den blotte undersøgelse af, hvordan verden formes gennem iagttagelser. Fattigt og upersonligt ville en Luhmann-kritiker måske sige. Præcist og usentimentalt, ville Luhmann måske svare tilbage.

Om systemteoriens anvendelsesmuligheder som analyseværktøj kan man sige følgende: Iagttagelser af anden orden *er* i sig selv stærkt begrænsende, idet de kun er i stand til at se iagttagelsers form. De giver ikke mulighed for at sige noget om, *hvorfor* fx projektledelse bliver iagttaget på netop den ene eller den anden måde. Vi kan ikke forholde os til intentioner, motiver og hensigter bag iagttagelsen, idet vi så fjerner os fra iagttagelsen selv og bevæger os mod fx psykologisk eller sociologisk fortolkning (Andersen 2006: 25). Systemteoretikeren er altså nødt til at insistere på at blive ved iagttagelsen selv.

Dette giver dog også nogle muligheder: Systemteoretikeren bliver nemlig dermed i stand til at beskrive det selvfølgelighedens sted, hvorfra fx projektledelse iagttages. Det bliver muligt at holde et spejl op for projektledere, så de kan se, hvordan verden former sig for dem – og potentielt udvide deres perspektiv,

48 Videnskabsteori

flytte fokus, se andre muligheder. Systemteorien kan dermed være med til at producere *kontingens* (Andersen 2006: 20), idet alternative selvbeskrivelser stilles til rådighed for projektlederne, som dermed gives rum til at iagttage anderledes.

Ønsket med dette speciales empiriske undersøgelser kan nu udvides med en hensigt: At holde et spejl op for projektledere, som tydeliggør hvordan deres iagttagelser giver muligheder og begrænsninger for at trives i arbejdet som projektleder. Spejlet har form af iagttagelser af anden orden, som kan give projektlederne anledning til potentielt at stille andre forventninger til sig selv som projektledere og følgelig håndtere omgivelsernes kompleksitet anderledes – og måske mere hensigtsmæssigt.

I foregående tekst har jeg på et relativt generelt plan behandlet systemteoriens videnskabsteoretiske afsæt og muligheder for at undersøge omgivelserne gennem iagttagelser af anden orden. I det følgende vil jeg beskæftige mig mere specifikt med specialets empiriske materiale, idet jeg redegør for mine overvejelser omkring udførelse og bearbejdelse af data

fra specialets systemteoretiske interviews.

KONSEKVENSER FOR UDFØRELSE AF INTERVIEWS

Niels Åkerstrøm Andersen er en af de Luhmann-inspirerede forskere, der beskæftiger sig indgående med, hvordan systemteorien kan operationaliseres som analyseredskab. Andersens anvisninger og egen anvendelse af Luhmann (1999, 2002, 2006) tjener som inspiration i dette speciale, hvor jeg i den resterende del af dette kapitel vil trække veksler på hans anbefalinger for, hvordan analyse af empirisk materiale kan håndteres systemteoretisk. Dog en bemærkning: Andersen baserer sine egne analyser af empirisk materiale på skriftlig empiri, mens dette speciales empiri er funderet i mundtlig kommunikation. Inden jeg redegør uddybende for, hvordan jeg analyserer datamaterialet, vil jeg derfor kommentere interviewets status i systemteoretisk forskning: Hvilke særlige omstændigheder gør sig i kvalitative interviews (i forhold til skriftligt materiale),

og hvordan kan systemteoretiske undersøgelser udnytte disse omstændigheder bedst muligt?

Mundtlig kommunikation er (som al kommunikation) en ustyrlig affære. Når et interview påbegyndes, er det uvist, hvordan samtalen udvikler sig. Som jeg beskrev i kapitel 2, skabes kommunikation altid bagudrettet, når kommunikation knytter an til kommunikation, og ingen enkeltperson – heller ikke en forsker med en gennemarbejdet interviewguide – kan forudsige eller bestemme kommunikationens afvikling over tid. Det kan derfor betegnes som en lidt risikabel affære at lægge specialet an på mundtlig kommunikation.

Den største fare ved et mundtligt interview menes her at være manglende overvejelser om, *hvordan interviewet iagttager* (la Cour, Knudsen og Thygesen 2005: 11); at forskeren ikke har vendt kikkerten mod sig selv og undersøgt, hvilke distinktioner hans spørgsmål udløber af. Da opstår faren for, at et tilfældigt perspektiv privilegeres (Andersen 2006: 19), og den videnskabelige stringens bortfalder som konsekvens, idet forskeren forfalder til iagttagelser af første orden uden at se, hvordan hans egne iagttagelser former

interviewet. Det anses derfor som nødvendigt i et systemteoretisk interview at "*erkende interviewet som erkendelse*" (la Cour, Knudsen og Thygesen 2005: 5) og som følge heraf udvise bevidsthed om, hvordan forskerens kommunikation (fx i form af spørgsmål) former den kommunikation, der kan træde frem i interviewet.

For at imødegå dette potentielle problem har jeg til brug i interviewsammenhænge udarbejdet en spørgeguide. Dette for at tydeliggøre – dels for mig selv, dels for den eksterne iagttager –, hvordan mine spørgsmål former interviewet og opstiller rammer for kommunikationen. Spørgeguiden er vedlagt som *bilag 1*.

En af faldgruberne ved et mundtligt interview er således den utilsigtede og ubevidste privilegering af et vilkårligt perspektiv. Det mundtlige interview rummer dog også særlige muligheder for interviewerens. En af disse kan vi kalde muligheden for realitetskontakt.

På et overordnet plan kan et interview anskues som forskellige konstruktioner, der møder hinanden (la Cour, Knudsen og Thygesen 2005: 7). Mine ideer

50 Videnskabsteori

og forestillinger om projektledelse (konkretiseret i en spørgeguide) konfronteres med projektlederens perspektiver på verden (konkretiseret gennem kommunikative reaktioner på mine spørgsmål). Måske en projektleder giver mig ret i alle mine antagelser og bekræfter mine formodninger. Måske en anden projektleder mener, jeg er helt galt på den og har misset nogle centrale aspekter ved projektledelse. Måske oplever de også verden som kompleks, måske ikke. Måske oplever de det som et problem at skulle projektlede i kompleksitet, måske ikke. Pointen er: Jeg finder først ud af, hvad projektlederne mener, når interviewet udfoldes og interviewpersonernes udsagn overrasker, irriterer, beriger og provokerer min forståelse af problemstillingen. Denne irritation kan videre give mig mulighed for at nuancere og justere min forståelse af den problemstilling, specialet undersøger og derigennem sikre specialets forankring i praksis. La Cour, Knudsen og Thygesen formulerer det således:

"Pointen er, at de to konstruktioner nærmer sig hinanden, således at vores anden ordens iagttagelseskonstruktion af en første ordens iagttagelse, erkender sin egen irritation og dermed opøver egen empiriske følsomhed. Det er denne irritation vi kalder realitetskontakt."

(la Cour, Knudsen og Thygesen 2005: 7)

På den måde giver det mundtlige interview i særlig grad mulighed for at relatere problemstillingen til praksis.

Jeg har i det foregående redegjort for, hvordan systemteoriens epistemologiske afsæt stiller krav om at iagttage iagttagelser som iagttagelser og herigennem tydeliggøre, hvordan verden træder frem for en iagttagere. Videre har jeg beskrevet, hvilke særlige omstændigheder der kendetegner det kvalitative interview og hvordan et sådant interview kan forberedes og udføres ud fra systemteoriens konstruktivistiske optik. Slutteligt vil jeg nu beskrive, hvordan dette speciales indsamlede empiri analyseres systemteoretisk.

KONSEKVENSER FOR ANALYSE AF INTERVIEWS

Ifølge Andersen er det nødvendigt for den systemteoretiske forsker at *"begrunde og redegøre for, hvordan han konstruerer og dermed iagttager sin realitet bestående af iagttagelser"* (Andersen 1999: 115). Dette følger logisk af systemteoriens epistemologiske udgangspunkt, der lægger vægt på, at et genstandsfelts fremtræden bestemmes af iagttagelsen.

Andersen introducerer begrebet *analysestrategi* som en samlebetegnelse for de overvejelser, man bør gøre sig i systemteoretiske analyser:

"Analysestrategi er ikke metoderegler, men en strategi for, hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (organisationer eller systemers) iagttagelser som objekt for egne iagttagelser m.h.p. at beskrive, hvorfra de selv beskriver. I et epistemologisk perspektiv er det perspektivet, der konstruerer både iagttageren og det iagttagede. Det hedder derfor analysestrategi netop for at understrege, at der er tale om et valg med konsekvenser, og at dette valg kunne være truffet anderledes med andre konsekvenser for hvilken

genstand, der emergerede for iagttageren."

(Andersen 1999: 14)

Systemteoriens konstruktivistiske afsæt stiller således nogle krav til forskeren om at redegøre for, hvordan denne vælger at iagttage sit genstandsfelt. Andersen er meget konkret i forhold til at specificere, hvilke krav systemteoretiske analyser må indfri. I forhold til analyse af empiri indebærer dette tre påbud: Dels må forskeren 1) argumentere for valg af ledeforskel, dvs. redegøre for den forskel, der sættes som ramme for at foretage iagttagelser af anden orden. Dels må forskeren 2) redegøre for konditionering af ledeforskel, dvs. opstille betingelser for indikation. Slutteligt må forskeren 3) udpege og begrunde det præcise iagttagelsespunkt, idet valget af iagttagelsespunkt har betydning for, hvad vi ser og hvilke problematikker der kan dukke op (Andersen 1999: 117). Det er således nødvendigt at redegøre for disse tre punkter, idet valgene af disse netop med systemteoretiske øjne er kontingente og kunne have formet sig anderledes med andre resultater for analysen.

52 Videnskabsteori

VALG AF LEDEFORSKEL

Jeg har valgt at analysere de indsamlede data ud fra ledeforskellen *markeret/umarkeret*. Min analyse er således forankret i at undersøge, hvordan projektlederens kommunikation markerer, hvad projektledelse er – og følgelig hvad projektledelse *ikke* er (den umarkerede side). Videre analyserer jeg de kommunikative muligheder og begrænsninger, der former sig ved at anskue projektledelse på denne måde.

På denne måde at undersøge kommunikationens mulighedsbetingelser gennem ledeforskellen *markeret/umarkeret* kaldes en *formanalyse* (Andersen 1999: 128-131). Denne analysestrategis udsigelseskraft beskrives som følger:

"Formanalysen forsøger at lokalisere den forskel, der dannede rammen for en bestemt iagttagelse. Derefter spørger formanalysen til enheden i forskellen og dermed til den kommunikation, som forskellen både muliggør og udelukker."

(Andersen 1999: 131)

At identificere kommunikationens grundlæggende form danner altså baggrund for følgelig at kunne analysere, hvilken kommunikation formen muliggør. Lad mig eksemplificere: Jeg vil i analysen undersøge, hvordan projektlederne hver især iagttager begrebet projektledelse. Hvilke forventninger har de til projektledelse? Hvad forstår de ved projektledelse og den gode projektleder? Og videre; hvad står på distinktionens yderside, dvs. hvad er *ikke* god projektledelse? Ved at se på projektledernes kommunikation (*markeret/umarkeret*) træder en særlig *form* frem, som både muliggør og sætter begrænsninger for kommunikationen. Trin 1 i analysen er således at identificere det blik (formen), som projektlederne ser projektledelse igennem.

Kommunikationens form sættes dernæst i relation til de udfordringer, som projektlederne møder i deres hverdag som projektledere. Herigennem tydeliggøres både de muligheder, begrænsninger og paradokser, som følger af at anskue projektledelse gennem den givne form.

Formanalysens anvendelse kan muligvis virke en

smule abstrakt i denne generelle redegørelse. Jeg vil her undlade at begive mig ud i talrige eksempler, men i stedet henviser til næste kapitel, hvor min konkrete anvendelse af formanalysen forhåbentlig bringer opklaring med sig.

KONDITIONERING AF LEDEFORSKEL

Det giver ikke sig selv, hvornår en distinktion er hhv. markeret/umarkeret i kommunikationen. Hvornår der er tale om en ledeforskel i interviewet, afgøres udelukkende af min iagttagelse, hvorfor det her er relevant at tydeliggøre de kriterier, jeg lægger til grund for at betegne noget enten *markeret* eller *umarkeret* i interviewet.

I min bearbejdning af datamaterialet fra de to interviews stræber jeg i forsøget på at identificere en ledeforskel efter at forholde mig til alle udtalelser, som handler om projektledelse. Konkret gennemgår jeg hele det pågældende interview (i transskriberet udgave) og markerer her alle udtalelser og enkelt-ord, som kobles til projektledelse. Her efterstræbes overblik over materialet og gennemgående perspektiver.

Næste trin i analysen er at samle disse udtalelser og enkelt-ord i ét dækkende ord. Denne manøvre, at opsummere det sagte i en ledeforskel, er selvsagt en subjektiv vurdering fra min side, og det vil givet vis altid kunne diskuteres, om det valgte ord er det mest dækkende. Ved at tydeliggøre og i analysen fremlægge præcis hvilke ord der forekommer i kommunikationen, er det ikke desto mindre mit ønske at fremlægge præmisserne og argumentationen for mine valg, således at de også kan udfordres og diskuteres.

IAGTTAGELSESPUNKT

Det giver ikke sig selv, hvordan projektledelse skal iagttages. Projektledelse som begreb vil fremtræde forskelligt, alt efter hvad der gøres til *systemreference*, dvs. hvilket system begrebet forstås i forhold til. Interessen i dette speciale ligger imidlertid hos projektlederne og deres mulighed for trivsel. Derfor forekommer det mig i denne kontekst oplagt at gøre de to interviewede projektledere til det

54 Videnskabsteori

konkrete iagttagelsespunkt, hvormed menes: Det er gennem projektledernes iagttagelser, at begrebet projektledelse forstås og diskuteres. Projektlederne er således i centrum, mens de organisatoriske og samfundsmæssige omgivelser fungerer som den omverden, projektlederne må agere i henhold til.

For kort at perspektivere: Projektledelse som begreb havde givet vis formet sig anderledes, hvis fx en organisation var gjort til systemreference. Her kunne det fx undersøges, hvordan der i en virksomhed kunne eksistere en mangfoldighed af økonomiske, styringsmæssige, trivselsmæssige etc. forventninger til projektledelse, og det kunne videre have været interessant at undersøge det komplicerede spændfelt af forskellige forventninger, som projektledere må arbejde under. Denne optik må gemmes til en anden god gang; her er projektlederen nu sat i fokus.

Og lad os så med disse ord fortsætte til den egentlige anvendelse af det systemteoretiske udgangspunkt; næste kapitel udfolder formanalysen af to projektlederinterviews.

Kapitel 4

I dette kapitel udfoldes en analyse af to interviews med projektledere.

Analysen har som formål at bidrage til specialets produktion af viden ved at undersøge, hvordan to projektledere oplever de organisatoriske vilkår, der ligger til grund for deres arbejde. Oplever projektlederne omgivelserne som komplekse, ligesom dette speciale antager? Og hvordan opleves i så fald denne eventuelle kompleksitet? Fremtræder den som et uhåndterbart problem, er den en spændende udfordring, eller noget helt tredje?

Eller formuleret mere koncist og i tråd med strukturen i følgende analyse: hvilke forventninger fremviser de to projektledere til god projektledelse, og hvordan former disse forventninger, hvordan hverdagens udfordringer kan træde frem for projektlederen som iagttager?

Analyse

Den benyttede fremgangsmåde til at analysere, hvordan vilkårene i arbejdslivet træder frem for projektlederne, er en systemteoretisk formanalyse. De to interviews behandles et ad gangen, og for hvert interview præsenteres formanalysen som følger:

Først spores den markerede inderside (hvad forbinder projektlederen med god projektledelse?), dernæst den umarkerede yderside (hvad forbinder projektlederen *ikke* med god projektledelse?). På baggrund af de fremviste forventninger udledes en tosidet distinktion (markeret/umarkeret), som projektlederen kan siges at iagttage projektledelse igennem.

Når projektlederens forventninger således er kortlagt og den tosidede distinktion følgelig er udledt, kobles ledeforskellen til praksis. Her undersøges det, hvordan distinktionen former, hvordan hverdagens udfordringer træder frem for projektlederen som iagttager. Kapitlet rundes af med en opsummerende diskussion af analysens resultater.

En praktisk bemærkning i forhold til analysen lyder i øvrigt: alle citathenvisninger fra de to interviews angiver et linietal, som kan findes i transskriptionen (bilag 2).

CASE 1

Projektleder 1 (PL1) er ansat som projektleder (produktionsleder/producer) hos et produktions-selskab, der i dette speciale får navnet Levende Billeder. Her er hun med til at producere reklamefilm. PL1 er 31 år og har arbejdet i mediebranchen, siden hun afsluttede gymnasiet. På interviewtidspunktet har hun været ansat som produktionsleder hos Levende Billeder i halvandet år, efter at have tilbragt de foregående 10 år som booker i et fotografstudie og som projektleder på reklamebureau.

PL1 OM SIN JOBFUNKTION

For at give læseren et indblik i, hvilke opgaver PL1 håndterer som projektleder, indledes her med hendes egen beskrivelse af jobfunktionen.

Om jobbet som projektleder i et produktionsselskab siger PL1: *"I korte træk kan man sige, jeg er tovholder. Jeg er med fra start til slut og er bindeled mellem de kreative, instruktører, kunden – alle interessehaverne."* (10).

PL1 har umiddelbart svært ved at generalisere arbejdsprocessen yderligere, idet processen og PL1's

58 Analyse - case 1

rolle heri kan variere meget fra projekt til projekt. På større produktioner har PL1 mange varierende opgaver i forhold til mange mennesker, mens hun på mindre produktioner måske bare skal koordinere arbejde med en enkelt grafiker (60). Derudover er det også svært for PL1 at generalisere processen, idet projekterne ofte undergår forandringer undervejs i et forløb:

"Det er lidt svært i denne branche, fordi det er et levende og kunstnerisk projekt. Det er ikke så let at putte ind i et skema, som andre projekter måske er" (15)

Trods variation fremhæver PL1 dog nogle generelle træk ved de projekter, hun er med til at gennemføre som projektleder: Projekterne igangsættes som regel, når en kunde henvender sig til produktionsselskabet med en bestemt opgave, der skal løses. Opgaven præsenteres på et såkaldt "opstartsmøde" (18), hvor opgaven beskrives og budgetteres. Dernæst følger et "briefingmøde" (21), hvor en instruktør kommer med inputs til at løse opgaven.

Efter de indledende møder følger en udarbejdelses-

periode, hvor produktionsselskabet forsøger at løse den stillede opgave. Denne proces kendetegnes som regel af, at der er:

"en del ping-pong mellem instruktør og bureau, som oftest går igennem mig eller produceren eller os begge, hvor vi får masseret projektet hen, hvor det skal hen, og får lavet manus og storyboard og hele den kreative forproces" (26)

I denne kreative forproces planlægges løsningen af opgaven, som dog godt kan ændres, som tiden skrider frem:

"Men netop fordi det er en kreativ proces og et kreativt medie, vi arbejder med, er én ting det, der kommer ned på papir, og en anden ting er det, der sker i slutfasen. Det er der, jeg er bindeleddet og den, der skal opsnappe alting og sørge for, at de ting, der bliver aftalt, også er de ting, der kommer med på filmen." (34)

Når løsningen af opgaven ligger fast og det nødvendige materiale er filmet, sendes materialet videre til postproduktion, hvor det grafiske efterarbejde finder sted. I denne fase følger nogle gennemsynsmøder,

hvor PL1's rolle er at *"være så godt klædt på hele tiden, sådan at jeg har de fleste svar, uden decideret at blande mig i den kreative proces."* (49)

Når også redigeringen af det færdige materiale er udført, skal det færdige materiale sendes videre til tv-stationerne. Her er det PL1's opgave at sørge for, at alle deadlines og juridiske regler er overholdt.

PL1 opsummerer sin rolle kort: *"tovholder på det hele."* (52). Videre fremhæver hun *"blæksprutte"* (55) som metafor for hendes funktion som projektleder.

Trods variationen fra projekt til projekt lader der således til at være nogle gennemgående træk ved de organisatoriske projekter, som går igen. PL1 fremhæver i hvert fald forskellige begivenheder, som følger hinanden successivt i løbet af løsningen af en produktionsopgave.

PROJEKTLEDELSE – DEN MARKEREDE INDERSIDE

Jeg vil i det følgende søge at identificere den distinktion, PL1 lægger til grund for sin iagttagelse af projektledelse. Først analyseres den markerede inderside af distinktionen, dvs. hvilke forventninger PL1 fremviser til god projektledelse. Dernæst undersøges, hvad hendes skelnen henviser til den umarkerede yderside af distinktionen, dvs. hvad der ikke forventes af god projektledelse.

FORVENTNINGER TIL PROJEKTLEDELSE

Adspurgte hvad der kendetegner et godt projektforløb svarer PL1 følgende:

"Det er nok, når der er et forløb, hvor kommunikationen er klar og hvor alle kender deres arbejdsopgaver og hvor det kører efter en plan, så alle informationer kommer på de rigtige tidspunkter, og projektet kører efter en snor. Selvfølgelig med de udfordringer, der kommer, men at kommunikationsvejen er lige og klar. At der ikke bliver for meget nidder-nadder, hvor folk snakker sammen på kryds og tværs. At projektlederen

60 Analyse - case 1

får lov at være projektleder; altså den der leder projekter. Det er det fedeste, når det hele går op i en højere enhed, at man får lov at besidde den rolle som projektlederen har, og man selv har et stort engagement i opgaven og alle er medspillere, alle tager del i projektet og lægger lidt hjerteblod i det. Det er jo en sjov opgave, når du kan mærke at både instruktør, fotograf, grafiker, klipper – alle synes, det er en sjov opgave og har lyst til at løse den og man får et godt resultat ud i den sidste ende. Men primært at kommunikationen er klar, og det er helt fra start til slut; at man får evalueret og afrundet, sørger for at lave briefingskemaer ud fra alle møder, så der ikke er noget der går tabt. Dét kan jeg godt lide. At man kan mærke, at nu spiller det. Nu kører det. Der er ikke nogen, der går rundt og mangler afklaring på spørgsmål.” (172)

PL1 fremhæver i citatet ”klar kommunikation” som den primære omstændighed, der kendetegner god projektledelse. I citatet henføres den klare kommunikation til kommunikationsvejene, dvs. sikkerhed om eller retningslinier for hvem der taler med hvem. I denne udtalelse kan der siges at ligge et ønske om forudsigelighed og hierarki. Forudsigelighed, idet klare kommunikationsveje installerer tydelige forventninger om, hvordan kommunikation kan

(og ikke kan) udspille sig i projektprocessen og altså begrænser et utal mulige kommunikationer til måske kun én eller et par mulige kommunikationsveje. Denne fiksering af kommunikationsveje reducerer dermed projektets kompleksitet og gør det forudsigeligt, hvad der skal ske. Ønsket om klar kommunikation kan også indikere et hierarkisk blik på projektledelse, hvor faste retningslinier for kommunikationen sætter begrænsninger for, hvem der kan kommunikere med hvem. Udvalgte personer i projektet gives nogle muligheder, mens andre personer gives andre muligheder. Instruktøren må måske godt ringe til klipperen, men klipperen skal måske ringe til projektlederen, inden han kontakter instruktøren.

I citatet kobles den klare kommunikation til kommunikationsvejene, men også indholdet i selve kommunikationen lader til at være omfattet af ønsket om klar kommunikation. Dette giver PL1 i hvert fald udtryk for senere i interviewet, hvor hun fx taler om nødvendigheden af, at alle involverede har de samme billeder på nethinden:

”Så hele det bearbejde for at alle har de samme billeder på

nethinden. Det er ekstremt vigtigt for denne proces, i mine øjne, for at et projekt i et produktionsselskab kommer til at køre bedst muligt.”(352)

Klarhed om indholdet i kommunikationen er således med til at sikre forudsigelighed i projektprocessen, idet klarheden reducerer mulige handlinger; hvis projektlederen og instruktøren fx er enige om, at et sommerhus, der skal bruges til optagelser, skal have havudsigt, er der stor sandsynlighed for, at projektlederen kan finde et egnet hus – i stedet for at præsentere instruktøren for sommerhuse, der har udsigt til skov. Dermed reducerer klarhed i indholdet af kommunikationen også kompleksitet og muliggør derved, at alle involverede så at sige trækker i samme retning.

I citatet fremhæver PL1 også, at det gode projektarbejde kendetegnes ved at det *”kører efter en plan, så alle informationer kommer på de rigtige tidspunkter, og projektet kører efter en snor.”* (155)

Også her kan der spores et ønske om forudsigelighed i projektarbejdet, ligesom udsagnet også indikerer en lineær opfattelse af projektledelse. Lineariteten

tydeliggøres, idet god projektledelse tilsyneladende kommer i stand, når plan A leder projektet via snoren B til resultat C, dvs. hvor en given plan på monokausal vis leder til et givent resultat. Denne forståelse af projektledelse har som udgangspunkt, at der er en lineær sammenhæng mellem projektprocessens elementer (fx den afsatte økonomi og budgettet). God projektledelse bliver dermed et spørgsmål om at fastlægge fordelingen af ressourcerne korrekt.

At der er tale om et lineært perspektiv tydeliggøres videre gennem PL1's brug af metaforer om projektforløbet; *”efter en snor”* (155) samt et udsagn tidligere i interviewet, hvor PL1 siger, at hun gerne vil have projekter til at *”løbe på en lige linie”* (76).

Vi kan således foreløbig opsummere PL1's forventninger til god projektledelse som et lineært forløb, hvor en fastlagt plan leder til et fastlagt resultat, mens der er afklaring for de involverede parter, som ad givne kanaler kommunikerer klart med hinanden.

62 Analyse - case 1

FORVENTNINGER TIL PROJEKTLEDEREN

PL1 karakteriserer den gode projektleder gennem følgende udsagn:

"Så er det jo en, der sørger for at styre projektet så godt igennem for alle parter vedkommende, at der er taget højde for alt i den produktionsplan, der bliver lagt. Det er jo Biblen, det er at der bliver lavet en produktionsplan, som tilgodeser alle og som bliver fulgt. At der er den fornødne tid og det fornødne budget. At der er en skabelon og rammerne omkring projektet er holdbare, sådan at det ikke skaber stress, så nogen skal ind og sidde en weekend eller en nat, fordi man har været for optimistisk omkring det. Det synes jeg er en projektleders rolle, det er at sørge for at projektet er optimalt på alle planer – og det er helt fra økonomien til planlægning af tid." (190)

I PL1's optik dukker projektlederen således op som en person, der har til opgave at forudsige projektforsløbet. Projektlederen må kende til og tage højde for alle relevante forhold, således at de realistiske økonomiske og tidsmæssige rammer kan skabes for de involverede parter. Projektlederens gode planlægning bliver dermed en garanti for, at projektet kan udvikle sig lineært i den ønskede retning.

Udover at tilskrive projektlederen en planlæggerfunktion fremviser PL1 også forventninger til projektlederen om, at vedkommende kan indtage en central og styrende funktion. Det udtrykkes til dels i det netop præsenterede citat, men også flere gange senere i interviewet træder disse forventninger tydeligt frem i kommunikationen. PL1 knytter således følgende fire udsagn til projektlederens rolle i forhold til det ønskværdige projektforsløb:

"At projektlederen får lov at være projektleder; altså den der leder projekter. Det er det fedeste, når det hele går op i en højere enhed, at man får lov at besidde den rolle som projektlederen har" (161)

"Der er styr på det, der er styring, og folk ved hvad hvor de skal hente information; netop hos projektlederen. At man er den tovholder." (179)

"[...] projektledelse er meget skemalagt. Det er dét, der er ens fornemmeste opgave; det er hele tiden at have koldt vand i blodet, hele tiden at have styr på, hvor tingene er i processen." (73)

Og om forventningerne til sig selv som projektleder:

"Ja, at jeg er den her tovholder, der har alle informationer og som styrer projektet igennem bedst muligt for kundens skyld og for vores egen også." (209)

I disse udsagn fremhæves projektlederen som en tovholder, der besidder alle informationer og som de øvrige involverede skal henvende sig til for at få del i disse informationer. Hermed bliver projektlederen central, både som adjektiv (en central spiller) og substantiv (en central, hvorfra der kan hentes information).

Projektlederen fremhæves videre som leder, og der lader således til at ligge en suveræn styringskompetence hos projektlederen. Projektlederen har altså (muligvis qva sin centrale placering og omfattende viden) mulighed for egenhændigt at styre projektet i den rigtige retning.

Andetsteds i interviewet (164) fremhæver PL1 også projektlederens store engagement som en væsentlig del af projektledelse. Dette må siges at være foreneligt med de øvrige forventninger til projektlederen, idet forudsætningen for, at projektlederen kan vide alt og derigennem kunne styre projektprocessen, må

formodes at være dedikation til projektet.

I PL1's optik fremtræder projektlederen således som en engageret person, der ideelt set besidder al viden om projektet og i kraft af denne viden er i stand til at (skema)lægge en plan og herigennem styre projektet i mål på en måde, der tilgodeser de øvrige involverede. Projektlederen indtager videre en central funktion i projektarbejdet og har som besidder af al viden mulighed og ansvar for egenhændigt at styre projektets lineære udvikling.

OPSUMMERING AF DEN MARKEREDE INDERSIDE

De analyserede citater repræsenterer således de udsagn fra interviewet, hvor PL1 omtaler sine forventninger til projektledelse og projektlederens rolle i relation hertil. Opsummeret i kort form kobler PL1 følgende ord og udtryk med god projektledelse:

"Klar kommunikation fra start til slut, alle kender arbejdsopgaver, kører efter en plan, informationer kommer på de rigtige tidspunkter, kører efter en snor,

64 Analyse - case 1

kommunikationsvejen er lige og klar, projektlederen leder projektet, projektlederen besidder sin rolle, projektlederen har stort engagement i opgaven, alle er medspillere, alle tager del i projektet, ingen mangler afklaring på spørgsmål, samme billeder på nethinden, løber på en lige linie, projektlederen styrer projektet for alle parter vedkommende, planen tilgodeser alle og bliver fulgt, holdbare rammer (tid og budget), projektlederen er tovholder, projektlederen styrer og har styr på processen, skemalagt proces, projektlederen har alle informationer.”

For senere at kunne udfolde en formanalyse, vil jeg nu forsøge at samle de kommunikerede forventninger om projektledelsens markerede side i ét ord, som kan rumme de forskellige udsagn. Det valgte ord er: Orden.

Orden indebærer, at hvert element i projektprocessen har en korrekt placering, betydning og funktion i forhold til de øvrige elementer. Projektlederen har en placering i hierarkiet i forhold til klipperen, som har en anden placering. Når alle elementer (både personer og ting) har deres rette plads i forhold til

hinanden, er den lineære styring af både tid, økonomi og kommunikation mulig. Projektlederen kan fra sin centrale placering lave sit skema, holde overblik og styre kommunikationsvejene mellem de involverede parter. Projektlederen kan dermed sikre, at hver ting kommer til sin tid på sit sted – på en snor. At projektlederen kan udfylde denne centrale rolle tilfredsstillende muliggøres følgelig af engagement; projektlederen må være engageret i projektet for at kunne besidde den nødvendige viden til at kunne styre processen optimalt.

PROJEKTLEDELSE – DEN UMARKEREDE YDERSIDE

Jeg vil nu analysere, hvad der står på den umarkerede side af distinktionen. Hvis god projektledelse kendetegnes af orden, hvad ligger så uden for denne markering?

FORVENTNINGER TIL DÅRLIG PROJEKTLEDELSE

Adspurgte hvad dårlig projektledelse er, fremhæver PL1 følgende:

"Det er jo der, hvor projektet løber af skinnerne. Der hvor kommunikationsgangen ikke er klar. Når folk begynder at snakke sammen på kryds og tværs og instruktøren lover kunden noget uden om os som produktionsselskab eller produceren lover nogle ting, som ikke er realistiske i forhold til den økonomiske ramme. Eller en konkret sag; at en medarbejder til en julefrokost skal sidde nede i redigeringen og arbejde, mens de andre sidder og holder fest oppe ovenpå, fordi der ikke er styr på tingene. Så synes jeg ikke, det er sjovt." (282)

Hvor god projektledelse blandt andet kendetegnes ved klar kommunikation, kendetegnes dårlig projektledelse omvendt af uklar kommunikation.

I citatet henføres den uklare kommunikation til kommunikationsvejene, hvor de involverede parter snakker sammen på kryds og tværs (og afgiver urealistiske løfter). Snak på kryds og tværs er ikke ønskværdigt i PL1's optik, og hun omtaler andetsteds i interviewet dette som *"nidder-nadder"* (159). I citatet bliver (central) styring kommunikeret som det positive ideal, mens decentral styring (instruktørens og producerens løfter) får den uhensigtsmæssige konsekvens, at en medarbejder må arbejde over. Hvis projektlederen overlader styringen til andre, går projektarbejdet således galt.

At uklar kommunikation ikke kun omhandler kommunikationsveje, men også indholdet i kommunikationen udtrykkes også senere i interviewet, hvor PL1 fremhæver et eksempel, hvor en instruktør ikke kan formidle sine tanker præcist:

"Hvis en instruktør har et billede inde i hovedet, men ikke kan finde ud af at formulere det billede, som han

66 Analyse - case 1

gerne vil ende op med. Så du kan komme med en masse input, men får ikke noget ordentligt svar. Når du ikke er briefet af og står med en opgave, men du kan ikke få den information du skal bruge for at kunne løse den.” (311)

Sådanne situationer, hvor der ikke er enighed om indholdet i det kommunikerede, fremhæver PL1 som frustrerende, fordi det resulterer i spild-tid: *”Så når der bliver brugt en masse spild-tid, fordi folk ikke er klare i kommunikationen, er det et helvede.” (327)*

På baggrund af foregående analyse ser det således ud til, at det uforeneligt med god projektledelse, når styringen af projektet ikke kan bevares centralt hos projektlederen. Hvis andre involverede blander sig i beslutningsprocessen, forsvinder projektlederens centrale styring, og det er dermed umuligt for projektlederen at bevare al viden om projektets orden og derigennem fastlægge en realistisk plan. Når kommunikationen bliver uklar, løber projektet af skinnerne, og så er det ikke sjovt længere: *”Hvis du ikke er en del af projektet og ikke kan mærke, at der er styring, at der er styr på tingene. Det er ikke sjovt.” (292)*

FORVENTNINGER TIL DEN DÅRLIGE PROJEKTLEDER

PL1 knytter en enkelt kommentar til, hvad der kendetegner den dårlige projektleder:

”Så er det en, der ikke er engageret. Som ikke går ind i den enkelte opgave og forholder sig kritisk til den. Og bare bliver den, der kaster tingene videre. Og som ikke kigger på dem, der skal løse opgaverne og som ikke sørger for, at alle har det godt.” (298)

En uengageret og ukritisk projektleder sidestilles således i citatet med en dårlig projektleder. Dette kan siges at være en logisk følge af projektlederens centrale position: PL1 ser projektlederen som en person, der skal vide alt og sørge for, at alle har det godt. Projektlederen får dermed et stort ansvar, som også medfører en form for pligt til at sørge for, at alle har det godt. At sikre, at projektet bliver ”på skinnerne” kræver således engagement og opmærksomhed, og følgelig bliver den uengagerede og ukritiske projektleder det modstående skrækbillede på en person, der ikke formår at opretholde den nødvendige styring.

OPSUMMERING AF DEN UMARKEREDE YDERSIDE

Hermed afsluttes analysen af de udsagn, som siger noget om, hvilke forventninger PL1 forbinder med den umarkerede yderside, dvs. hvad der ikke opleves som god projektledelse.

Opsummeret bruger PL1 følgende ord om det, der ikke er god projektledelse:

"Løber af skinnerne, kommunikationsgangen er ikke klar, folk snakker sammen på kryds og tværs (nidder-nadder), instruktøren eller produceren giver urealistiske løfter, overarbejde som konsekvens af manglende styring, ikke styr på tingene, projektlederen er ikke briefet, informationerne mangler, spild-tid pga. uklar kommunikation, projektlederen er ikke en del af projektet, man kan ikke mærke styring, projektlederen er uengageret og ukritisk, projektlederen kaster tingene videre uden at se på opgaven, projektlederen sørger ikke for at alle har det godt."

På baggrund af foregående udsagn opsummeres disse i ét ord, som tilstræber at omfatte dem alle. Det valgte

ord til den umarkerede yderside af distinktionen er: Kaos.

I den kaotiske proces har projektets elementer (personer og ting) ikke nogen fast placering, funktion eller betydning i forhold til hinanden, og det er således uvist og usikkert, hvordan projektprocessen vil udvikle sig. Kommunikationsvejene bliver uklare, og indholdet i det kommunikerede bliver uklart. Når alt flyder, er det umuligt at styre. Processens elementer kan ikke beregnes og fastlægges lineært i forhold til hinanden, og projektlederen må følgelig opgive sin privilegerede, alvidende status og er dermed sat uden for indflydelse. Projektlederen bliver dermed en udenforstående (uengageret, ukritisk) tilskuer til en proces, hvor alting udvikler sig kaotisk, ustyrligt og uorganiseret. Tiden spildes, mens alt vælter tilfældigt rundt. Idet projektlederen ikke besidder muligheden for at styre i kaos, kan vedkommende følgelig ikke påvirke de involverede parter(s kommunikation og velbefindende), og projektet som helhed er farligt og kaotisk.

68 Analyse - case 1

LEDEFORSKELLEN MØDER PRAKSIS

I det foregående har jeg analyseret, hvordan PL1's iagttagelser af projektledelse former ledeforskellen orden/kaos. I det følgende vil jeg undersøge, hvordan disse forventninger til projektledelse former, hvordan hverdagens udfordringer fremtræder.

DEN LEVENDE PROCES FREMSTÅR SOM KILDE TIL FRUSTRATION

Dette speciale er baseret på en systemteoretisk beskrivelse af samfundet som blandt andet kendetegnet ved kompleksitet. At PL1 også genkender fra sin hverdag, at projektarbejde er uforudsigeligt og uoverskueligt udtrykkes blandt andet i følgende citater:

"det er et levende og kunstnerisk projekt. Det er ikke så let at putte ind i et skema, som andre projekter måske er." (15)

samt:

"Det hele vil altid flytte sig eller rykke sig, så det kan

være, vi starter ud med tanken om, at det skal være på et slot, men når vi så får bearbejdet os længere ned i historien, kan det være instruktøren og AD'eren tænker, at det er bedre på et landsted." (425)

Projektarbejde lader således i PL1's tilfælde til at være kendetegnet ved den kompleksitet, usikkerhed og vilkårlighed, som i specialet antages at være et grundlæggende vilkår i mange organisationer.

At dette vilkår kan være en kilde til frustration for PL1, kommer til udtryk i følgende citat, hvor PL1 svarer på, hvordan hun trives med jobbet som projektleder:

"Det trives jeg fint med. Jeg kan godt lide at have den koordinerende funktion. Herude vil jeg sige, det godt kan være lidt frustrerende af og til, netop fordi jeg er et skemamenneske og jeg synes, projektledelse er meget skemalagt. Det er dét, der er ens fornemmeste opgave; det er hele tiden at have koldt vand i blodet, hele tiden at have styr på, hvor tingene er i processen. Man vil gerne have det til at løbe på en lige linie, og det kan man ikke herude. Og det kan godt være frustrerende, synes jeg; at acceptere, at det er sådan en levende proces og at der er rigtig mange kokke. Så jeg både trives med det og mistrives med det, kan man sige." (76)

I citatet giver PL1 udtryk for både at trives og mistrives med jobbet som projektleder. Trivslen kobles med projektlederens koordinerende funktion, og PL1 omtaler sig selv som et skemamenneske, der gerne vil have processen til at løbe på en lige linie, hvilket vi også så i den foregående analyse af PL1's ledeforskel. Mistrivslen kobles i citatet til de reelle organisatoriske omstændigheder, hvor PL1 ikke oplever, at hun har mulighed for at lede projekterne, som hun gerne vil, fordi det er en levende proces med mange kokke, dvs. mange andre mennesker, der også gerne vil forme projektet.

PL1 trives således, når der er orden og mistrives, når der ikke er orden. Hun har en forventning og et ideal om, at hverdagen som projektleder bør være kendetegnet ved orden, men møder i praksis en hverdag, der er kendetegnet ved noget nær det modsatte. Følgelig frustreres hun, idet hendes forventninger skuffes.

Der lader til at være en uforenelig modsætning på spil. Her kan den systemteoretiske forskelsmarkering illustrere, hvordan den ønskede orden og den

oplevede "levende proces" gensidigt udelukker hinanden og kan tillade frustrationen at opstå:

Når en iagttagelse indikerer en markeret inderside, udelukkes den umarkerede yderside samtidig. Når orden indikeres som ideal, fortrænges muligheden for at acceptere kaos. De to omstændigheder (kreativitet og orden) må nødvendigvis gensidigt udelukke hinanden. Den kreative proces er levende og holder muligheder for handling åben, mens orden indikerer fikserede, døde processer og lukkede, fastlagte handlemuligheder. Begge sider af distinktionen kan ikke opretholdes samtidig, og vi kan således ane det paradoksale spændfelt, som skabes i kløvningen mellem orden og kaos. For at forstå dilemmaet mellem distinktionens to sider, kan vi følgelig spørge, hvordan spændingen mellem orden og kaos udfoldes: Hvordan kan PL1 styre kreativitet?¹

Spørgsmålet i sig selv er paradoksalt, for er der overhovedet tale om kreativitet, hvis processen er styret? Og omvendt: er det overhovedet muligt at

1) Eller formuleret endnu mere spidst: Hvordan kan PL1 styre det ustyrlige?

70 Analyse - case 1

styre, hvis processen er kreativ?

PL1 giver i interviewet udtryk for en anerkendelse af kreativiteten (hun anerkender i det mindste, *at* den forekommer i projektarbejdet). PL1 siger videre, at det kan være en kilde til frustration at skulle acceptere, at processen er så levende (77). Hendes anerkendelse af kreativiteten (det levende) kan dermed anskues som en tålt accept. Tålt, idet kreativiteten og den ustyrlige proces kun accepteres under den paradoksale forudsætning, at PL1 kan bevare styringen.

Idet PL1 ser orden som idealet for god projektledelse, kunne grænsen for hendes trivsel med kreativitet og den levende proces formodentlig siges at være der, hvor kreativiteten bliver så levende, at hun ikke kan bevare sin styring.

Metaforisk kan situationen illustreres gennem en badetur i havet: PL1 har det ok med at bade, men hun vil beholde mindst én fod på land samtidig, ellers er det ikke sjovt.

Dermed kan der stilles spørgsmålstegn ved, i hvor høj udstrækning hun med ledeforskellen orden/kaos reelt er i stand til at rumme og håndtere den

ustyrlige hverdag, hun skal agere i. Hvis PL1 har et ønske om altid at bevare en vis grad af styring, må det nødvendigvis være ubehageligt og føre frustration med sig at starte sin arbejdsdag med at (for nu at blive i hav-metaforen) blive smidt i havet og skulle redde sig i land.

Med udgangspunkt i dette speciales grundlæggende antagelser om samfundet som kendetegnet ved kompleksitet, vilkårlighed og usikkerhed kan man forestille sig, at PL1 ofte vil befinde sig i situationer, hvor projekter ikke lader sig styre. Disse situationer vil følgelig udgøre en trussel mod PL1's idealer om orden og formodentlig følgelig opleves negativt. Således bliver det tydeligt, at kreativiteten og den levende proces ud fra ledeforskellen orden/kaos kan føre til frustration og mistrivsel, hvis kreativiteten bliver *for* kreativ og altså indebærer et kontroltab for PL1.

ÆNDRINGER FREMSTÅR SOM RESULTAT AF DÅRLIG PLANLÆGNING

PL1 giver udtryk for, at projekter altid vil ændre karakter undervejs (421). Dette betragtes ud fra specialets systemteoretiske optik som et almindeligt og gennemgående vilkår i komplekse organisatoriske sammenhænge, og det ses således ikke som overraskende, at også PL1 må forholde sig til ændringer i projektarbejdet, hvis det fx i løbet af projektprocessen viser sig, at det ville være mere hensigtsmæssigt at optage en reklame i Svendborg i stedet for Sverige.

Ikke desto mindre ser ændringer ud til at fremtræde som noget negativt og en frustration i det daglige arbejde for PL1.

Her følger to citater fra interviewet, hvor PL1 fremhæver ændringer undervejs i projekter som kilde til frustration. I det første citat kommunikerer det som frustrerende at møde ændringer, fordi det ikke er muligt at melde noget klart ud til de øvrige involverede:

"Det er de ting, man hele tiden er ude i med det her, og der

skal altid bruges en masse hænder, om det så er medvirkende eller holdet bag optagelserne. Der er hele tiden 30 mennesker på et hold, som skal have informationer, hvis det bliver rykket en dag eller en halv time. Og hvornår gør du det i forhold til, hvis det så bliver rykket igen? Det er meget tøvholderi, og det er tit frustrerende, at du ikke kan melde noget klart ud fra start. At det tit ændrer sig og du skal have fat i alle folk en gang til." (459)

Og her i det andet citat fremhæves ændringer som den frustrerende realitet – og modstilles et ønske om en mere lineær og forudsigelig hverdag:

"Det er da pisse frustrerende, men man ved bare fra start, at man skal holde den [muligheden/beslutningen] åben, og første gang man ændrer det, er det ikke så slemt, men hvis det sker tre eller fire gange, at du skal ringe til folk, som har taget fri fra arbejde og også har nogle omkostninger... Der er enormt meget ringeri tredje eller fjerde gange, fordi instruktøren ombestemmer sig. Alle de ting... Der er jo ændringer, og det er ikke udpræget fedt. Det ville være meget federe, hvis man kunne lave en klar plan fra start, som kunne holde fra start til slut." (484)

I de to præsenterede citater fremgår det, at PL1 oplever

72 Analyse - case 1

det som frustrerende, når planerne ændrer sig. Som den indledende analyse viste, har PL1 en forventning om, at projekter skal forløbe "*på en lige linie*" (76) og "*på en snor*" (155), hvilket ikke lader sig gøre, når forandringens vinde blæser. Forventningen er således linearitet og orden – praksis er ændringer.

Således ser PL1's iagttagelse af god projektledelse som lineær orden ud til at bringe frustration med sig, idet hverdagen som projektleder er kendetegnet ved forandringer. Hvis idealet er, at projektet altid skal løbe efter en snor og udvikle sig som planlagt, kan det opleves som meget frustrerende og truende for den ønskede orden, når omverdens kompleksitet og konstante forandringer viser sit grimme ansigt.

Man kan forestille sig, at ændringer i dette perspektiv måske endda kan opleves som et tegn på, at projektlederen ikke har været dygtig nok til at planlægge. Dermed bliver forandringer ikke (kun) anskuet som et almindeligt vilkår i organisatoriske sammenhænge, men (også) som et tegn på, at den lineære planlægning har slået fejl. Ændringer kan dermed få en negativ klang; ændringer betyder,

at projektlederen ikke var dygtig nok til at styre, forudsige og planlægge, ændringer bliver et tegn på fiasko.

ANDRE PERSONER FREMSTÅR SOM HINDRINGER FOR STYRING

I interviewet fremviser PL1 forventninger om, at en god projektleder er en central projektleder, som gennem sin centrale indflydelse formår at planlægge og styre et projektet lineært til alles bedste. Denne forventning oplever PL1 dog ikke som værende i overensstemmelse med den organisatoriske virkelighed, hun skal agere i. Hun oplever snarere, at de organisatoriske omstændigheder er kendetegnet ved, at mange forskellige mennesker også søger at præge projektet og herigennem mindsker hendes mulighed for at opretholde central styring (135).

At oplevelsen af ikke at kunne kontrollere de organisatoriske processer forekommer hos PL1, er ikke overraskende set i lyset af den systemteoretiske optik, som blev præsenteret i kapitel 2. Her redegjorde

jeg for, hvordan det er umuligt for enkeltpersoner at kontrollere kommunikation, og hvordan det altid er umuligt at beregne andre personers handlinger. Dette vilkår gør sig også gældende for projektledelse i den virksomhed, PL1 arbejder hos.

PL1 oplever altså ikke at kunne styre projektprocessen centralt. I PL1's optik træder de øvrige involverede i projektet følgelig frem som personer, der står i vejen for PL1's vellykkede projektledelse. Lad os undersøge eksemplerne:

Det første eksempel illustrerer, at PL1 ikke føler, det muligt at opretholde styringen, hvis andre personer også bidrager til processen:

"Hvis der er de tre forskellige meninger, er der heller ikke plads til min mening. Det er sjældent, at der er plads til at komme med inputs, fordi de er så garvede, at de mener, de ved, hvor projekterne skal hen." (135)

Udtalelsen om de mange meninger kommer i forlængelse af en forklaring af, hvordan PL1 føler, hun ofte ikke bidrager med nok i rollen som projektleder:

"cheferne har også et meget klart billede af, hvordan opgaverne

skal løses, så derfor føler jeg heller ikke, at jeg bruger mig selv rigtigt. Jeg føler egentlig mere, jeg er koordinator tit, for en projektleder spiller også ind med nogle andre ting og kan være med til at køre projektet den vej hen, som jeg synes, jeg har kompetencer til at føre det hen. Der er jeg nok mere tovholder her." (123)

PL1 oplever altså i sit daglige arbejde, at hun ikke har mulighed for at styre projektprocesserne på den måde, hun gerne vil. Hun har en forventning om at kunne være en central spiller, der øver stor indflydelse, men i praksis må hun også forholde sig til *"andre kokke"* (79), dvs. andre mennesker, som vil påvirke (muligvis fordærve) projektets udvikling og hvis mange meninger gør det svært for PL1's mening (indflydelse) at sætte sig igennem. Cheferne nævnes særligt som de personer, der forhindrer, at PL1's projektledelse kan leve op til hendes forventninger, både i foregående citat og i følgende:

"Som projektleder skulle du jo tage ejerskab for projektet og være den, der kunne være selvkørende på det meste af det, men her i huset skal alt cleses omkring cheferne, før at der gøres noget. Og jævnligt, ofte, er det i hvert fald cheferne der

74 Analyse - case 1

har sat budgetrammen og måske allerede har sagt ja til, at det kan klares inden for den økonomiske ramme og tidsrammen, så der allerede ligger en fast deadline, som begge ofte er en udfordring.” (223)

Her bliver det således tydeligt, at det ikke er muligt for PL1 at leve op til de forventninger om central styring, hun opstiller for god projektledelse. Hun har et ønske om at øve stor indflydelse på projektet, men hæmmes i praksis af de organisatoriske omstændigheder, idet rammerne for projektet (tid og økonomi) ofte ikke fastsættes af PL1, men af hendes chefer. Hun er således henvist til at udøve sin projektledelse ud fra andre forudsætninger end de ønskede. Dette bringer både pres og frustration med sig. Presset opstår, idet PL1 oplever en forventning til sig selv om, at hun altid er i stand til at løse de stillede opgaver inden for nogle ofte uhensigtsmæssige rammer.

Hun siger selv:

”Opgaverne bliver lagt på mit bord, og så går man. Og så må man forvente, at man løser dem. Det er helt klart. Om der er tre dage eller tre måneder, så bliver der forventet, at det løser man. Og hvis det ligger over en weekend, så må man jo bruge

weekenden. Og der bliver også ringet, når du er syg og har ferie. Så der er forventninger til, at du lever for dit arbejde.” (394)

PL1 oplever således sig selv i en presset situation, hvor hun må løse opgaver inden for uhensigtsmæssige (måske endda urealistiske) rammer. Det oplevede arbejdspress forstærkes muligvis af, at PL1 oplever sig selv meget alene med de daglige opgaver:

”Der er ikke det der kollegiale med, at vi løfter i flok. De arbejdsopgaver, der lander på mit bord, skal jeg løse. Der er ikke den der holdånd og fællesskabsfølelse af at ”vi løfter i flok” og projektorientering den vej rundt.” (116)

PL1 er således henvist til at løse projekter under pressede organisatoriske omstændigheder. Hun oplever krav om, at hun skal løse de stillede opgaver, som ofte godt kan have pressede budgetter eller tidsplaner, og samtidig oplever hun sig selv som ude af stand til at påvirke disse rammer. Med tanke på Zachariaes krav/kontrol-model (jf. kapitel 2) kunne man få en fornemmelse af, at PL1 befinder sig i en position med høj risiko for stress, idet der stilles store

krav til hendes arbejdsindsats, samtidig med at hun oplever at have ringe indflydelse på løsningen af opgaverne.

PL1 giver da også selv udtryk for at mistrives med de organisatoriske forudsætninger, idet hun ikke bryder sig om ikke at have indflydelse på de rammer, hun skal løse opgaverne inden for (400).

Opsummerende oplever PL1 altså, at forventningen om projektlederen som den centrale person, der skaber de gode rammer og styrer projektet sikkert igennem for alles vedkommende ikke er forenelige med praksis. I hverdagen føler hun sin styrings-evne hæmmet af andre involverede i projektet, idet disse "*andre kokke*" (79) også præger processen. Videre fremhæves chefernes uhensigtsmæssige rammesætning som et frustrerende vilkår, der medfører et ubehageligt arbejdspress. På denne måde frustreres PL1 af de organisatoriske vilkår, som vanskeliggør hendes forsøg på at være central i projektarbejdet.

Dette afslutter således analysen af, hvordan PL1's forventninger til projektledelse former, hvordan hverdagen som projektleder træder frem for hende. Jeg vil i det følgende opsummere analysen af PL1 og dernæst kort reflektere over resultaterne.

OPSUMMERING AF CASE 1

PL1's forventninger til projektledelse kan opsummeres i distinktionen orden/kaos. I denne optik er det ønsket, at projektarbejde skal være kendetegnet ved klar kommunikation, linearitet og styring. Projektlederen betragtes som den centrale person, der har overblik, viden og evner til at planlægge og styre projektet igennem, ideelt set på en snor. Denne optik udelukker, at kaotiske omstændigheder kan anskues som positive. Kaos fungerer her som et uønsket modbillede og et tegn på, at den ønskede orden ikke er til stede.

Når PL1 oplever hverdagen som projektleder som kaotisk, opstår frustration. I PL1's forventning om at kunne skabe orden, fremstår kompleksiteten og uforudsigeligheden som ubehagelige trusler mod idealerne. Ændringer i projektarbejde opleves som en kilde til frustration, idet forandringer i perspektivet orden/kaos kan fremstå som tegn på, at den ønskede planlægning er mislykkedes. Dermed får forandringer status af nederlag; det lykkedes ikke for projektlederen at planlægge og styre, øv.

De øvrige involverede i projektet opleves gennem orden/kaos-perspektivet ligeledes som kilder til

76 Analyse - case 1

frustration. I PL1's optik er idealet, at projektlederen sætter rammerne (tid og økonomi), styrer projektet centralt og at kommandovejene er klare, men i praksis oplever hun, at hun ikke har mulighed for at sætte rammerne, idet cheferne ofte godkender tidsplaner og økonomi uden om hende, ligesom hun også oplever, at de involverede i projektet ofte taler sammen på kryds og tværs og forsøger at forme projektet med deres ideer. Disse omstændigheder vanskeliggør, at PL1 kan udøve sin centrale styringsfunktion, og hun frustreres følgelig i forsøget på at opnå den centrale styring og herigennem skabe orden. På den måde fremtræder de øvrige involverede i projektet som frustrerende faktorer, der hindrer den ønskede orden, og PL1 befinder sig formodentlig i en situation med høj risiko for at udvikle stress.

Opsummerende kan vi således sige, at ledeforskellen orden/kaos ikke lader til at give PL1 gode muligheder for at trives med kompleksitet. Distinktionen orden/kaos fremtræder i analysen som et eksempel på, hvordan ét sæt forventninger til projektledelse kan få de komplekse vilkår i arbejdslivet til at fremtræde som

negative trusler og som tegn på, at det ikke er lykkedes at leve op til idealet – og dermed videre tjene som et eksempel på, hvordan netop disse forventninger til projektledelse risikerer at skabe mistvivl for den projektleder, der går til arbejdet ud fra disse idealer.

REFLEKSION OVER CASE 1

Misforholdet mellem PL1's forventning til projektledelse og de oplevede faktiske omstændigheder gør det relevant at bringe et par overvejelser på banen om, hvordan PL1's forventninger til projektledelse kunne have været anderledes og haft andre resultater for oplevelsen af kompleksitet.

Amtoft og Vestergaard beskriver (2003) en almindelig myte blandt projektledere om, at *"succesfulde projektledere har succes, fordi de er særligt gode til forudsigelse og planlægning"* (Amtoft og Vestergaard 2003: 11). Denne opfattelse kan sammenlignes med PL1's idealer for projektledelse, som også baserer sig på et ønske om forudsigelse og fastlæggelse af projektprocessen.

Set i lyset af analysen af konsekvenserne

af PL1's distinktion er dette planlægger-ideal ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt til kompleksitetshåndtering. I kompleksitet er det umuligt at opnå fuldstændig og sikker viden forud for handling, og ideen om projektlederen som "den dygtige planlægger" må således betragtes som urealistisk at leve op til.

Amtoft og Vestergaard citerer en direktør for en udtalelse, der i denne kontekst ses som interessant: *"Jeg har opgivet at være proaktiv, nu prøver jeg at være reaktiv, – men hurtigt!"* (Amtoft og Vestergaard 2003: 13).

Dette citat kan anspore til overvejelser over, om projektledelse måske med fordel kan anskues som en form for improvisation (Amtoft og Vestergaard 2003). At være dygtig til improvisation bygger på hårdt forarbejde og kompetence inden for sit felt - det er fx kun dygtige pianister, der qua træning og fortrolighed med instrumentet, formår at sætte sig udover nodearket på en velklingende måde (Buhl 2007). Pointen er dog her: At træne sin evne i improvisation kan være modvægt til idealet om fuldstændig planlægning. Den gode improvisator behøver ikke

vide, hvad der skal ske, men er trænet i at tænke hurtigt og bruge de muligheder, der viser sig i nuet. At anskue projektledelse som improvisation stiller andre (og måske mere realistiske) forventninger til projektlederen og indebærer således, at projektlederen ikke forventes at vide alt – men snarere at opøve sin evne til at udnytte informationerne, når de dukker op.

Med denne korte og kontingensproducerende refleksion på plads skal vi nu se nærmere på endnu et case-eksempel.

78 Analyse - case 2

CASE 2

Projektleder 2 (PL2) er 46 år og ansat som teamleder hos et reklamebureau, efter i en årrække at have arbejdet som projektleder i samme organisation. Vi kan her kalde reklamebureauet for God Reklame. PL2 har arbejdet som projektleder i forskellige virksomheder i reklamebranchen i sammenlagt 25 år og har en universitetsuddannelse samt en handelsuddannelse bag sig.

PL2 OM SIN JOBFUNKTION

For at give læseren et indblik i jobbet som projektleder i PL2's virksomhed indledes her med PL2's beskrivelse af, hvordan projektarbejde foregår i pågældende virksomhed samt hvilken rolle projektlederen udfylder i relation hertil.

PL2 beskriver projektforløbet i forbindelse med udarbejdelsen af et reklameprojekt som inddelt i en række forskellige faser. Hun nævner i interviewet følgende faser: den indledende fase (opgaven afgrænses), research- og analysefasen,

strategiudvikling, produktion, intern og ekstern implementering samt evaluering, hvorefter processen ofte startes forfra med samme kunde (714).

Projekter starter i PL2's virksomhed med et kundemøde:

"Et større projekt vil typisk starte med et møde hos kunden. Der vil være en problemstilling eller et ønske, kunden har. Det kan være en lancering af et nyt produkt eller en holdningskampagne, hvor man vil ændre befolkningens holdning. Det kan være en konkurrencesituation, der har ændret sig. Det kan være et nyt marked, man ønsker at gå ind på. Der vil være et opstartsmøde, hvor man identificerer, hvad det er for en opgave og hvilket problem vi skal løse. Allerede der taler vi også målsætning og succeskriterier." (637)

Herefter konkretiserer reklamebureauet opgaven, og bureau og kunde bliver i samspil enige om, hvilken opgave der skal løses og hvordan:

"Hvor skal vi nå hen, og hvad skal der til, for at vi får succes? Der kan også være interessentanalyser og den slags. Men det er hele den opgave; afgrænsning." (648)

Herefter indsamles de relevante data:

"Det kan være data fra virksomheden, det kan være fra markedet generelt. Det kan være forskellige analyser afhængig af type af projekt, størrelse af projekt. Det kan være forbrugeranalyse, konkurrentanalyse, interessentanalyse og den slags." (654)

Når research- og analysefasen er overstået, følger strategifasen, hvor et koncept udvikles, og dernæst produceres et produkt (657). Slutteligt foretages som regel en evaluering af processen:

"størstedelen af projekterne slutter med både en intern og en ekstern evaluering, som selvfølgelig går på opfyldelse af målsætning. Hvad gik godt? Hvad skal vi bringe med videre? Hvad gik mindre godt? Hvad var markedets reaktioner – både dem, vi havde forudset og dem, vi ikke havde forudset?" (670)

I løbet af de forskellige faser er mange forskellige personer involveret på forskellige tidspunkter, mens projektlederen er med fra start til slut og dermed en nøgleperson:

"En projektleder er nøglepersonen i ethvert større projekt. De

er med fra start til slut. De er med til at sætte det team, som skal løse opgaven. [...] Og der er projektlederen med i alle led, alle faser, hvor andre fagpersoner går ud og ind af projektet, afhængig af hvor det, de skal levere, ligger. Men projektlederen er den nøgleperson, som er med hele vejen igennem og sikrer, at vi når i mål og at tid og budgetter overholdes." (626)

PL2 sammenligner opsummerende projektlederens rolle med ørnens og uglens: Ørnen bruges som metafor for at have overblik samt evnen til at angribe og dykke ned på det rigtige tidspunkt (når projektet er ved at løbe af sporet), mens uglen i PL2's metafor er detaljeorienteret og klog. Projektledelse har således i PL2's optik at gøre med *"enormt overblik"* (680) over processen, og klogskab er her en nødvendighed for at klare opgaverne. I dette perspektiv er projektledelse således et faseinddelt forløb, hvor projektlederens funktion er at have overblik og vide, hvornår der skal gøres hvad i forhold til at indfri de fastlagte succeskriterier og målsætninger.

80 Analyse - case 2

PROJEKTLEDELSE – DEN MARKEREDE INDERSIDE

Jeg vil nu udfolde en formanalyse af de distinktioner, PL2 iagttager projektledelse med. Først analyseres den markerede inderside af distinktionen, dvs. hvilke forventninger PL2 fremviser til god projektledelse. Dernæst undersøges, hvad hendes skelnen lader falde på den umarkerede yderside af distinktionen, dvs. hvad der *ikke* forventes af god projektledelse.

FORVENTNINGER TIL PROJEKTLEDELSE

Adspurgte hvordan det gode projekt forløber, svarer PL2 følgende:

"Det forløber i de faser, jeg beskrev før. Og så forløber det med, at man har stopmøder lagt ind de rigtige steder. Og noget af det, vi tit forsømmer, er at lave en interessent-analyse. Hvem har indflydelse på projektet? Nogen, der har indflydelse, men ikke er involveret i projektet, kan jo have en enorm effekt/magt på et projekt. Og jo mere bevidst man er om det, jo bedre kan man imødegå tingene." (954)

Ifølge PL2 kendetegnes det gode projektforsløb

således ved en bestemt faseinddeling, hvor bestemte begivenheder følger hinanden successivt i arbejdsprocessen. Stopmøder og interessentanalyser fremhæves følgelig som væsentlige forudsætninger for, at projektet kan forløbe i de ønskede faser. Ved at lave interessentanalyser og indlægge stopmøder de rigtige steder er det således muligt at imødegå eventuelle problemer og sikre, at projektet udvikler sig hensigtsmæssigt.

PL2 fremhæver flere gange i interviewet nødvendigheden af godkendelsesprocedurer for at sikre processens hensigtsmæssige udvikling:

"Det er noget med at få de godkendelsesprocedurer undervejs lagt på de rigtige tidspunkter, så man ikke arbejder ud af en tangent, som så bliver kasseret af nogen – eller man arbejder efter et budget, der ikke er godkendt, sådan at man halvt inde i projektet finder ud af, der kun er halvt så mange penge, som man troede. Det er alle de ting, dem skal man have styr på. Det er det gode projekt. Det er der, hvor der er styr på processen." (967)

På baggrund af de to præsenterede udsagn lader den gode projektledelse med PL2's øjne således til at være

kendetegnet ved et grundigt forarbejde. Ved at foretage interessen-analyser og på forhånd grundigt afdække, hvilke faktorer der kan påvirke projektet (både personer, økonomi mv.), er det muligt at opnå et godt projektforsløb. Den grundige indledende afdækning får således i citaterne følgende den positive konsekvens, at processen forløber på en positiv måde.

At PL2 ser det gode projektforsløb som kendetegnet ved et grundigt forarbejde, er et gennemgående tema i kommunikationen i interviewet. Følgende to udtalelser relaterer sig således også til god projektledelse og indbefatter (med forskellige nuancer) det grundige forarbejde:

"Nogle af de problemer, man oftest kan løbe ind i, er, at man ikke har en klar målsætning. Hvis man ikke præcist ved, hvad succeskriteriet og målet med projektet er, er sandsynligheden for, at man kommer med en forkert løsning, stor. Og det kræver et kompetent og godt arbejde i den indledende fase. At stille kunden de rigtige spørgsmål, så man er sikker på, man får afdækket de rigtige ting." (977)

I dette citat kobler PL2 således det kompetente og gode arbejde i den indledende fase med muligheden

for at kunne opstille en klar målsætning og klare succeskriterier for projektet. At den klare målsætning er essentiel for projektets succes, udtrykkes i det andet citat:

"Det kan godt være, kunden skal have noget andet eller noget mere eller at der er nogle nuancer i det, de siger. Og det er det, man skal have afdækket i den indledende fase. Og det er altafgørende for, om projektet kommer til at køre godt eller skidt. For tit og ofte viser tingene sig undervejs, hvis man ikke har fået lavet den afdækning, og så skal man til at justere sin kampagne, og det er bestemt ikke hensigtsmæssigt." (1001)

I dette andet citat understreger PL2, hvor vigtigt det kompetente forarbejde er. Her kobles den indledende grundighed med projektets mulighed for succes: Hvis det fra start lykkes at afdække nuancerne i projektopgaven, er det muligt at nå succeskriterierne og komme med den rigtige løsning (jf. forrige citat). Hvis det ikke lykkes at afdække nuancerne indledningsvist, vil problemerne vise sig undervejs og kampagnen vil skulle justeres, hvilket ses som negativt.

I interviewet spørger jeg PL2, hvorvidt det er korrekt at udlede "godt forarbejde" som essensen af god

82 Analyse - case 2

projektledelse, hvortil hun svarer, at det handler om at få en *"præcis projektbeskrivelse"* (1010), før man går i gang – og at målsætningen måske er det allervigtigste (1011).

Hun eksemplificerer følgelig selv den klare målsætning:

"Jamen, hvad er målet med en kampagne? Er det, at folk skal gøre deres ugentlige indkøb i Bilka? Er det at konvertere nogen af de kunder, der kommer engang hver tredje uge til at komme hver uge? Det kan være, vi gerne vil have 10.000 nye kunder. Men skal det være børnefamilier eller pensionister? Eller vil vi gerne have flere unge kunder? Alle de ting skal man have på plads fra starten." (1023)

I citatet betones således præcision og klarhed om projektets målsætning. Det er ikke nok bare at vide, at Bilka vil have 10.000 nye kunder; for at kunne lykkes med projektet må PL2 have detailviden og præcisere hvilke 10.000 kunder der er tale om.

Foregående udsagn repræsenterer således de forventninger, PL2 i løbet af interviewet fremviser til den gode projektledelse. Opsummerende fremstår det gode projektarbejde således som kendetegnet

ved indledende præcision og grundighed. Det gode projektforsløb er muligt, når det fra start lykkes at afdække de relevante forudsætninger for projektet, således at projektet kan forløbe i de ønskede faser.

I det følgende afsnit vil jeg analysere, hvilke forventninger PL2 kobler til projektlederens rolle i projektprocessen.

FORVENTNINGER TIL PROJEKTLEDEREN

I PL2's optik kendetegnes en god projektleder ved følgende karakteristika: *"struktur, overblik, systematik."* (1033). Projektlederen forventes således at arbejde struktureret, have overblik og være systematisk. Disse karakteristika stemmer godt overens med, hvad PL2 giver udtryk for at forvente af sig selv som projektleder:

"Jeg forventer for det første af mig selv, at jeg kan overskue og analysere, hvad det er for en type projekt, for det er jo ikke alle projekter, der skal køre igennem samme proces. Det afhænger af projektet. Og så forventer jeg, at jeg har tiltro til mine kolleger og mine egne evner til at sammensætte et team, som vil det her projekt og som gør deres bedste for projektet."

Og så forventer jeg selvfølgelig, at der er en vis respekt om min rolle som projektleder, for hvis en projektleder skal kunne styre projektet i alle faser, kan det ikke nytte, at en kreativ booker en fotograf, der er fire gange så dyr som der var sat budget til, uden at tale med projektlederen, for så har du ikke en chance for at styre økonomien." (1040)

I citatet fremhæver PL2 således tre forventninger til sig selv som projektleder: 1) Evne til at overskue og analysere den enkelte opgave. 2) Teamets gode vilje. 3) Teamets respekt om projektlederrollen.

Den første forventning har at gøre med evnen til at overskue og analysere projekter, hvilket set i lyset af PL2's beskrivelse af det gode projektforsløb må formodes at være særlig relevant. Hvis det gode projektforsløb afhænger af præcist arbejde i den indledende fase, må projektlederen nødvendigvis være dygtigt til at overskue og analysere de præcise omstændigheder for den givne opgave.

Den anden forventning relaterer sig til de sociale/ kollegiale forudsætninger for at kunne være en god projektleder. Her fremhæver PL2 nødvendigheden af at samarbejde med kolleger, som vil og gør deres

bedste for projektet.

Den tredje forventning til projektlederen, PL2 fremhæver i citatet, har at gøre med rollefordelingen. Her ser PL2 det som essentielt for projektlederens mulighed for at styre projektet, at der er respekt om projektlederens funktion. Det vil i eksemplet sige, at projektets øvrige involverede agerer inden for de økonomiske rammer, PL2 som projektleder fastsætter. Holdets accept af denne forudsætning og samarbejde inden for de afstukne rammer ses her som central for, at projektlederen kan styre projektet.

I interviewet giver PL2 udtryk for at opleve yderligere en forventning til sig selv som projektleder; nemlig at hun har styr på alle detaljerne i projektet:

"Der er en klar forventning, især fra de kreative, om at projektlederen er den alvidende overbliksperson, der har styr på alle detaljer og husker at minde dem om, at det er i morgen, kundemødet er." (1055)

Foregående udsagn repræsenterer således de udtalelser, PL2 i løbet af interviewet relaterer til god projektledelse og den gode projektleder. Opsummerende kan vi sige, at den gode projektleder

84 Analyse - case 2

i PL2's perspektiv træder frem som en person, der gennem grundighed og præcision har til formål at styre projektet igennem de ønskede faser. Projektlederen ses som en afgørende nøgleperson, der gerne skal have styr på alle detaljer om projektet. Projektlederen fremstår videre som forankret i en organisatorisk kontekst, hvor de sociale rammer (kollegernes samarbejde og respekt) er nødvendige forudsætninger for, at projektlederen kan lykkes med sit forehavende.

OPSUMMERING AF MARKERET INDER-SIDE

I interviewet beskriver PL2 sine forventninger til projektledelse med følgende ord:

"Forløber i faser, stopmøder de rigtige steder, interessentanalyse, godkendelsesprocedurer undervejs på de rigtige tidspunkter, styr på fx økonomiske forudsætninger, styr på processen, kompetent og godt forarbejde i den indledende fase, at stille de rigtige spørgsmål så de rigtige ting kan afdækkes,

afdække nuancer i den indledende fase, præcis projektbeskrivelse, at få alle ting på plads fra starten, projektlederen er struktureret, har overblik og er systematisk, projektlederen kan overskue og analysere projekttypen, projektlederen har tiltro til kolleger og egen evne til at sammensætte et godt team, respekt om rollen som projektleder, projektlederen er alvidende overbliksperson, projektlederen har styr på alle detaljer."

For at kunne udfolde en formanalyse må de forskellige udsagn samles i ét ord, der på bedst mulige måde rummer de nævnte udsagn. Jeg foreslår at kalde den markerede inderside af PL2's distinktion for: Dedikation. Det vil altså sige, at god projektledelse ifølge PL2 er karakteriseret ved dedikation.

I PL2's optik er det centralt at indlede projektet med et omhyggeligt og kompetent forarbejde. Her må projektlederen have overblik og stærke analytiske evner, således at de rigtige spørgsmål kan stilles og de rigtige mål og succeskriterier følgelig opstilles. At foretage denne afdækning kræver dedikeret grundighed og ses som fundamentet for, at projektet

kan styres igennem de ønskede faser.

Den dedikerede, alvidende projektleder, der har styr på detaljerne og samtidig har overblikket, bliver dermed prototypen på den kompetente projektleder, der kan skabe klarhed om målet og styre projektet igennem faserne. Den dedikerede projektleder, der har arbejdet hårdt i den indledende fase for at skabe klarhed, besidder den nødvendige viden, som gør, at andre involverede kan henvende sig med spørgsmål og forvente, at projektlederen har svaret.

PROJEKTLEDELSE – DEN UMARKEREDE YDERSIDE

I dette afsnit skal det undersøges, hvad PL2 *ikke* ser som en del af god projektledelse, dvs. hvad der står på den umarkerede yderside af distinktionen.

FORVENTNINGER TIL DÅRLIG PROJEKTLEDELSE

PL2 fremhæver en konkret situation fra sin tid som projektleder som et eksempel på, hvordan et

projektforløb *ikke* skal være. Ifølge PL2 gik pågældende projektet galt fra start, idet forarbejdet ikke var udført tilstrækkelig grundigt:

"Og der, hvor projektet startede meget skævt, var måske at vi ikke havde analyseret, hvor vanskelig en kunde det var. Projektet som sådan tilhørte måske den mere komplekse art, men jeg har kørt lignende projekter før, så det var ikke fordi jeg fagligt ikke kunne løse det. Vi havde simpelthen ikke fået analyseret, hvor vanskelig kunden var." (1082)

PL2 nævner folgelig, at forventningerne ikke var afstemt korrekt, at kunden ikke havde forståelse for projektet (1086). Nye ansatte i kundens virksomhed, som hverken talte dansk eller engelsk, dvs. sprogbarrierer. Ifølge PL2 afstedkom dette udgangspunkt mange problemer undervejs:

"Kundens forventninger til, hvad vi lavede og hvad de lavede, havde vi simpelthen ikke fået afklaret godt nok. Vi havde lavet lignende projekter for samme kunde tidligere, men hvor der havde været andre kontaktpersoner, og det var helt klart en fodfejl i projektledelsen, at vi simpelthen ikke fik analyseret det nye set-up hos kunden. Målsætningen var for så vidt klar, men vi havde ikke afstemt forventninger om, hvordan

86 Analyse - case 2

processen skulle køre. Kunden og os havde ikke samme opfattelse af, hvad der var god projektledelse og hvordan projektet kørte godt. Samtidig sker der en masse ændringer i kundens marked, som gør, at vi må ændre på projektet sent. Og budgettet var meget presset. Tiden var enormt presset. Altså alle de dårligdomme, der næsten kan være til stede, var til stede på det projekt. Ikke fra starten, men de dukkede op undervejs. Og der burde jeg klart have været bedre til at analysere nogle af de her problemer, forudset dem, set dem komme.” (1099)

PL2 fremhæver således en række faktorer som betydende for, at projektet udviklede sig i en uheldig retning. Tid, budget, sprogbarrierer og ændringer i kundens marked nævnes som frustrerende faktorer. Det, PL2 taler mest om i citatet, er dog det mangelfulde forarbejde: Ikke fået analyseret, ikke fået afklaret godt nok, fodfejl i projektledelsen, vi fik ikke analyseret det nye set-up, vi havde ikke afstemt forventninger, ikke samme opfattelse mellem kunde og bureau, burde have været bedre til at analysere problemer, burde have forudset problemerne, set problemerne komme. Det uhensigtsmæssige projektforsløb bliver dermed anskuet som et resultat af manglende grundighed.

Hvis projektlederen ikke gør sit forarbejde, risikerer projektet således at udvikle sig i en uhensigtsmæssig retning.

FORVENTNINGER TIL EN DÅRLIG PROJEKTLEDER

At dårlig projektledelse er lig manglende grundighed og manglende dedikation, antydes også i PL2's beskrivelse af den dårlige projektleder, om hvem hun siger følgende:

”Det er sådan en, der er flyvsk og ikke særlig detaljeorienteret. Og ikke er vedholdende til målets ende. Distræt.” (1166)

Hvis man som projektleder er flyvsk og ikke har styr på detaljerne – hele vejen igennem processen, er dedikationen og detailkendskabet umuligt at bevare, og følgelig risikerer projektet at udvikle sig uhensigtsmæssigt. Hvis projektlederen ikke er grundig i sit forarbejde og vedholdende hele processen igennem, kan processen sandsynligvis ikke forløbe i de ønskede faser, idet problemer vil vise sig undervejs.

OPSUMMERING AF DEN UMARKEREDE YDERSIDE

Hermed afsluttes analysen af, hvad der står på den umarkerede yderside af PL2's distinktion, dvs. hvilke forventninger hun *ikke* knytter til den gode projektledelse.

Opsummerende associerer PL2 følgende ord med dårlig projektledelse:

"Ikke analyseret kunden, ikke afklaret forventninger, ikke analyseret set-up, ikke afstemt forventninger om processen, ikke samme opfattelse af hvad god projektledelse er og hvordan projektet skulle køre, ændringer i kundens marked medfører sene ændringer i projektet, presset budget, presset tid, flyvsk projektleder, ikke særlig detaljeorienteret projektleder, ikke vedholdende projektleder, distraet projektleder."

For at kunne udfolde en formanalyse er det nødvendigt at finde en samlebetegnelse for de udsagn, PL2 knytter til den umarkerede yderside. Jeg foreslår her: Lige gyldighed.

I det uhensigtsmæssige projektforløb er projektlederen ikke engageret og ikke grundig, men flyvsk og distraet. Projektlederen bruger ikke de fornødne ressourcer på at afdække forudsætningerne for projektarbejdet, og dermed bliver alle beslutninger i processen *lige gyldige*, idet de hviler på et usikkert, uafklaret grundlag. Projektlederen har ikke den nødvendige detail-viden, så mulighed A kan være lige så fin som mulighed B. Alle beslutninger bliver på grund af det manglende engagement lige gyldige, hvorigennem der åbnes en dør på klem for vilkårligheden og det tilfældige. Når ingen gør sig umage for at undersøge mulighederne til bunds og herigennem forsøge reducere usikkerhed, bliver projektprocessens udvikling mere tilfældig, og der opstår risiko for, at projektet ikke vil forløbe i de ønskede faser.

I foregående analyse har jeg identificeret den skelnen, PL2 ser projektledelse igennem. Ledeforskellen kan opsummeres til at hedde: *dedikation/lige gyldighed*.

I det følgende afsnit vil jeg videre undersøge, hvordan disse forventninger former, hvordan hverdagens udfordringer kan træde frem for PL2.

88 Analyse - case 2

LEDEFORSKELLEN MØDER PRAKSIS

PL2 oplever hverdagen som projektleder som uforudsigelig (1215, 1266). Projekter ændrer sig, planer må laves om, og tingene går ikke altid som forventet. Hvor denne uforudsigelighed i PL1's tilfælde var en kilde til frustration, ser PL2 nærmere uforudsigeligheden som en spændende udfordring. At uforudsigelighed ikke bare accepteres, men ligefrem kan ses som noget decideret positivt, udtrykkes blandt andet i følgende citat, hvor PL2 giver udtryk for gerne at ville udfordres på sin robusthed, idet sådanne udfordringer er med at give hende arbejdsglæde:

"Og hvis man har den robusthed [ifølge PL2 en nødvendig psykisk egenskab som projektleder], vil man typisk gerne udfordres på det felt, og det er også med til at give en arbejdsglæde." (731)

At uforudsigelighed kan skabe arbejdsglæde for PL2, udtrykkes i følgende citat, hvor hun siger følgende om sin egen reaktion, når der sker noget uventet:

"Jeg er så gammel i branchen, at jeg godt kan tænke 'cool nok', sådan et adrenalin-kick, hvis der sker et eller andet." (1258)

For PL2's blik fremstår uforudsigelighed således som en mulighed for at bruge sig selv som projektleder. At der sker noget uventet, betragtes af PL2 som en mulighed for at bruge sig selv og vise sit værd (sin dedikation): *"Så er der jo noget at gøre"* (1321), som hun siger.

I PL2's perspektiv fremtræder det således som positivt, at der er nogle udfordringer at forholde sig til i det daglige arbejde som projektleder, og i interviewet fremhæver PL2 det flere gange som ønskværdigt at få lov at stræbe efter forbedring, udvikling og optimering under disse foranderlige vilkår.

PL2 siger fx følgende om projektlederens arbejde:

"Noget af det, der er en projektleders hverdag er også, at man aldrig slipper en kunde eller et projekt. Man siger hele tiden; hvad gik godt, hvad gik skidt? Hvad så nu? Er der noget, der gik skidt, reparerer man på det. Man procesoptimerer hele tiden. Og det er jo interessant hele tiden at følge, og man evaluerer løbende. Og der er meget learning by doing: Det der best practice gik skide godt, så det overfører vi også til den kunde. Det er enormt tilfredsstillende at vide, at det, man gjorde godt, også bliver en succes officielt. Og det, der

ikke gik godt, det gør man noget ved. Ting får ikke lov til at ligge.” (714)

I citatet beskriver PL2 det som tilfredsstillende hele tiden at forsøge at forbedre projekterne. Det opleves således som positivt hele tiden at stræbe efter at blive bedre til at håndtere uforudsigeligheden i omgivelserne. Set i lyset af PL2's forventninger til projektledelse, kan PL2's stræben efter løbende forbedringer træde frem som et eksempel på den ønskværdige dedikation; når PL2 stræber efter at skabe udvikling og forbedring, er det et tegn på, at hun er grundig og dedikeret, og herigennem lever hun op til den forventning, hun har til, hvordan god projektledelse skal foregå.

De evigt komplekse, foranderlige forudsætninger i projektarbejdet kan i PL2's perspektiv således fremstå som velkomne muligheder for, at projektlederen kan demonstrere sin dedikation og dermed leve op til forventningen om grundighed. Omgivelsernes uforudsigelighed bliver dermed en forudsætning for at kunne vise, hvad man duer til – at man er dedikeret og grundig.

PL2's dedikation til at skabe forbedring kobles ikke kun til projektprocessen, men også til hendes egen udvikling som projektleder. Dette tydeliggøres fx gennem følgende citat: *”det er fagligt fedt at arbejde sammen med andre dygtige mennesker, fordi det er med til at udvikle én på det personlige plan.” (808).*

Her ses den personlige udvikling således som en positiv konsekvens af samarbejde med andre kompetente mennesker.

I PL2's perspektiv er dedikation idealet, der stræbes efter. Med udgangspunkt i foregående er det følgelig tydeligt, hvordan idealet om dedikation ikke bare handler om dedikation *her og nu*, men hvordan grundigheden også udspiller sig *over tid* og altså indebærer løbende forbedringer og udvikling af både projektprocessen og sig selv som projektleder. At være en dedikeret projektleder indebærer således også at være dedikeret til at gøre alt bedre næste gang.

At den vedvarende optimering og konstante tilpasning til forandringer opleves som positive muligheder, tydeliggøres blandt andet af et citat som følgende, hvor PL2 omtaler hverdagens omskiftelighed som en mulighed for at blive bedre (udøve dedikation):

90 Analyse - case 2

"Jeg tror, mange projektledere har det rigtig godt med, at der er en omskiftelighed i hverdagen. Det handler ikke kun om et højt tempo, men et dynamisk tempo. Man jagter et mål for at sætte sig nye mål. Jeg er også selv meget konkurrencebetonet og gammel idrætsudøver. Og konkurrence-genet har gode kår i et projektlederjob; hvis man har det gen, at man også løber for at vinde over sig selv og sin sidste tid; hvis det her projekt gik godt, løber jeg for at det næste projekt skal gå endnu bedre." (735)

I citatet beskriver PL2, hvordan lysten til forbedringer forenes fint med projektlederjobbet. Herigennem tydeliggøres, hvordan ledeforskellen *dedikation/lige gyldighed* ser jagten på "den gode håndtering af vilkårene" som en mulighed for at leve op til forventningen om at være dedikeret. Det ses her som optimalt, hvis en projektleder er dedikeret til at ville håndtere vilkårene bedst muligt og konstant blive bedre. Og omgivelsernes uforudsigelighed er her en spændende brik, der muliggør demonstrationen af dedikation.

På baggrund af denne analyse træder det således frem, at PL2's forventning om dedikation også indebærer

en forventning om læring og løbende forbedring, hvilket muliggør at omgivelsernes uforudsigelighed kan opleves som en positiv udfordring, der tillader projektlederen at vise sin dedikation.

FEJL FREMTRÆDER SOM INVESTERING

Gennem analysen i foregående afsnit kan vi således se, hvordan hverdagens udfordringer og uforudsigelighed iagttaget gennem optikken *dedikation/lige gyldighed* ikke per definition opleves som frustrerende problemer (jf. ledeforskellen orden/kaos), men i højere grad kan anskues som en mulighed for at blive bedre til at håndtere vilkårene, udvikle sig og herigennem udvise dedikation.

At uforudsete hændelser og deciderede fejl i PL2's perspektiv ikke behøver blive iagttaget som negative omkostninger, kommer også til udtryk i følgende citat, hvor PL2 taler om sin egen håndtering af fejlslagne projekter:

"Det er ikke noget, der vælter mig. Jeg bruger det meget til at sige; hvordan undgår vi, at det her sker igen på et andet

projekt? Og det tror jeg også har noget at gøre med erfaring og alder. Jeg er egentlig også åben i huset over projekter, der ikke gik så godt. Jeg synes, man skal evaluere og være åben og ærlig om, hvorfor det ikke gik godt. Ellers kan man jo ikke undgå, at det sker igen.” (1175)

For PL2 er det således ikke nødvendigvis negativt at tage fejl. Fokus bliver ikke lagt på fx at fordele skyld ud fra en monokausal årsagssammenhæng (hvis skyld er det, at det gik så slemt?), men nærmere at bruge fejlen som afsæt for at skabe læring (hvordan gør vi det bedre næste gang?). Hermed fremstår en fejl ikke som en negativ udgift, men som en investering i læring.

ANDRE PERSONER FREMTRÆDER SOM SAMARBEJDSPARTNERE

Som analyseret i foregående tekststykke bæres PL2's arbejde som projektleder blandt andet frem af en dedikation til hele tiden at forsøge at håndtere uvisheden (kompleksiteten) bedst muligt; afdække problemerne på forhånd og lære så meget som muligt af eventuelle fejl og ting, der ikke fungerer.

I interviewet træder det videre frem, at denne dedikation til løbende udvikling og læring skaber rum for, at kolleger og øvrige samarbejdspartnere kan ses som samarbejdspartnere.

At PL2 ser de øvrige involverede i projektarbejdet som samarbejdspartnere kommer blandt andet til udtryk i følgende citat:

”Så selvom det er projektlederens ansvar at køre et projekt igennem, står man ikke alene. Man er jo en gruppe om at løse det, hvor hver har nogle spidskompetencer, som puttet ned i den her gryde giver det bedste” (814)

Ifølge PL2 hviler det gode projektarbejde således på en fælles indsats og samarbejde på tværs mellem de involverede mennesker.

At kolleger kan fremtræde som hjælpere (og ikke som fx i PL1's tilfælde snarere som modstandere) formodes her at have at gøre med den forventning, PL2 oplever til sig selv som projektleder. Som projektleder fremviser PL2 en forventning om, at hun skal være grundig og dedikeret, ligesom hun også kontinuerligt skal stræbe efter at blive bedre og udvikle sig. At bruge

92 Analyse - case 2

sine kolleger konstruktivt som samarbejdspartnere, sparringspartnere og rådgivere kan i denne bestræbelse på konstant udvikling anskues som at udleve idealet om dedikation, idet de øvrige personer får status af personer, der kan hjælpe projektlederen til at indfri idealet om udvikling. De øvrige involverede bliver således nødvendige hjælpere, der kan bevæge projektprocessen og projektlederen i den rigtige retning.

At PL2 sætter pris på at bruge sine kolleger som sparringspartnere, udtrykkes blandt andet gennem følgende udsagn to udsagn. Det første handler om samarbejdskulturen generelt i PL2's branche:

"Så det er en meget teamorienteret kultur, hvor samarbejde er en helt grundlæggende nødvendighed. Man samarbejder ikke af lyst, fordi det kunne være fedt - det er nødvendigt. Og derfor er der i kulturen en god samarbejdsånd." (883)

Det andet citat handler mere specifikt om, hvordan PL2 selv bruger sine kolleger som sparringspartnere, når hun er i tvivl om, hvordan en given situation skal håndteres:

"Og der, hvor jeg ville være i tvivl, om jeg kunne træffe den rette beslutning, ville jeg konsultere nogen, der havde erfaringen eller diskutere det med nogen og få nogle nye vinkler på. Det her er jo et stort hus, hvor vi bruger hinanden og diskuterer cases." (1328)

DEDIKATION FORDRER BESTEMTE PSYKISKE KOMPETENCER

PL2 taler i interviewet ikke meget om, hvilke begrænsninger der kan ligge, når man som projektleder sidestiller god projektledelse med dedikation og grundighed.

Jeg hæfter mig dog ved nogle udtalelser, som kan pege i retning af nogle mulige begrænsninger ved altid at ville være dedikeret og grundig:

I PL2's kommunikation dukker projektlederen frem som en person, der nødvendigvis må besidde nogle bestemte psykiske kompetencer for at kunne klare jobbet. PL2 fremhæver, at projektledelse i hendes organisation stiller store krav til projektlederen. Hun omtaler fx projektlederen som "øretævernes

Analyse - case 2 93

holdeplads" (753) fordi projektlederen ofte er "presset mellem kunden og fx huset" (754). Der er således et stort arbejdspress, der skal håndteres, og "det kræver også en vis gennemslagskraft og en vis psyke. Man skal have nogen til at løse en opgave inden for nogle andre rammer, end de egentlig selv ønskede sig." (761)

PL2 siger i interviewet, at det kræver personlig styrke, en høj faglighed og kompetence at bestride jobbet som projektleder, fordi der (som hun også siger i foregående citat) kan være forskellige perspektiver, man skal få til at forenes, og at rammerne for arbejdet ikke altid er ideelle. Det kræver således nogle bestemte kompetencer at kunne håndtere arbejdspresset:

"På det fysiske plan kræver det, at man kan tåle lidt stress. Det kan ikke nytte noget, at man mister overblikket og bliver forvirret og ikke bevarer sin handlekraft, hvis tingene skal gå stærkt. Der kan også ske uforudsete ting, der gør, at man skal kunne bevare overblikket og entusiasmen, selv hvis det går én imod. Og det kræver en eller anden menneskelig psykisk robusthed." (746)

Her begrænses mulighederne for udlevelsen af dedikation således: Det er ikke alle personer, der kan

være projektledere – man må være gjort af "et særligt kompetent stof".

Som beskrevet i foregående afsnit har PL2 mange rosende ord til overs for arbejdet som projektleder, og det er følgelig svært at finde udtalelser, der har at gøre med deciderede problemer i arbejdet. Som behandlet tidligere i analysen dukker også de mere udfordrende situationer op som læringsmuligheder, herunder også samarbejdskonflikter:

"Og det er klart, at der i teams er problemer. Det kan være problemer i samarbejdet. Det kan være nogen, hvis kemi bare ikke går sammen. Det kan være, man synes, en af dem i teamet kører på frihjul og man selv må tage slæbet. Eller en ikke afleverer til tiden, så andre ikke kan komme videre. Den slags udfordringer er der masser af, og det handler jo om at arbejde med mennesker, men det er også noget af det, der er interessant ved projektledelse." (818)

Konflikter i samarbejdet fremstår således ikke som et problem i PL2's kommunikation – det er en interessant udfordring og en mulighed for at vise, at man som projektleder har kvalifikationer (de psykiske og fysiske evner) til at håndtere situationen.

94 Analyse - case 2

Der lader ikke til at være tvivl om, at arbejdet som projektleder af PL2 opleves som krævende. Dette udtrykker hun direkte, da jeg i slutningen af interviewet spørger hende, om hun synes, der bliver stillet høje eller lave krav til hende i arbejdet (1337). PL2 giver udtryk for at opleve høje krav til sig selv som projektleder, men hun ser sig qva sine personlige kompetencer, sin faglighed og samarbejdet med kollegerne i stand til at løse de udfordringer, der måtte komme. Med Zachariaes begreb kan vi tale om en høj grad af *self efficacy*, idet PL2 demonstrerer stor tiltro til sine egne evner til at honorere de krav, der stilles. Hun ser således ud til at være den rette projektleder på den rette plads – og de mulige begrænsninger, hun stiller op ved at forudsætte nogle psykiske og fysiske egenskaber hos projektledere rammer således ikke hende selv. Hun har evnerne til at klare og trives med presset.

DISTINKTIONENS GRÆNSE – NÅR ANDET BLIVER LIGE GYLDIGT

I interviewet fremhæver PL2 grundighed og dedikation som væsentlige egenskaber, når man skal lede projekter. Denne markering har dog også en blind side – en grænse for, hvad den kan rumme. Denne grænse vil jeg undersøge i det følgende.

Dedikationen må formodes at kræve tid. At ville procesoptimere og konstant forbedre sig kræver et forbrug af tid, som følgelig ikke kan tilbringes andre steder. At være dedikeret som projektleder og stå til rådighed i jobbet, sætter dermed en begrænsning for den tid, man kan stå til rådighed og være dedikeret uden for den organisatoriske kontekst; fx i familielivet. Man kan således stille spørgsmålstejn ved, om det i PL2's optik er muligt som dygtig projektleder at prioritere andre ting end grundighed i arbejdsøjemed. Er det fx *lige gyldigt* at vælge at tilbringe en planlagt aften med familien, hvis et projekt løber af sporet og må justeres?

Det er ikke sikkert, at PL2 oplever et dilemma i

prioriteringen af tid mellem fx arbejde og privatliv. Måske har hun valgt at fokusere på karriere, netop på bekostning af andre elementer i livet, og i så fald oplever hun måske ikke de store tab forbundet med arbejdslivet. Dette er dog svært at sige noget sikkert om, idet interviewet ikke berørte dette emne, men netop kun kredsede om selve projektledelsen i den organisatoriske kontekst.

Ligeledes relateret til tidsaspektet kan man forestille sig, at det kræver konsistens over en længere tidsperiode at demonstrere dedikation. For det er vel både i tid (at lægge mange timer nu og her) og over tid (at gøre det over en længere periode), at man som projektleder for alvor kan vise sit værd. Hvis man blot i ét projekt er grundig, er det ikke nødvendigvis en garanti for konsistens – den løbende forbedring udtrykkes kun over tid, i takt med at forbedringen netop foregår løbende over et tidsrum. Følgende ordveksling mellem PL2 og mig giver også en antydning af tidens afgørende betydning. Citatet omhandler, hvordan PL2 som projektleder forholder sig til et dårligt projektforsøg:

"Karoline: Så det var din erfaring, der bar dig igennem? PL2: Ja. Det var erfaring. Og så selvfølgelig ens position i huset. Jeg tror, det vil kunne slå de fleste unge ud at komme ud i sådan et stormvejr. Men når man har været et sted længe og man har vist nogle resultater, er der også plads til at tage fejl. Og mit selvværd går jo ikke i nul. Jeg kan godt analysere og sige bagefter, at jeg burde have forudset nogle af de problemer og imødegået dem, men det gjorde jeg så ikke, og det kan der være mange gode forklaringer på. Men man har noget credit, både i branchen og i huset, der gør, at man godt kan forholde sig oprejst. Men det er klart, at hvis man er ny og uerfaren og ryger ud i sådan et stormvejr..." (1141)

I citatet udtrykker PL2, at det gør en forskel for håndteringen af udfordringerne, at hun har erfaring og så at sige vist sin dedikation over tid. Fordi hun i mange tilfælde har vist sig grundig og dedikeret og dermed som en god projektleder, der har opnået anerkendelse i organisationen, er der plads til fejltagelser. Man kan så overveje, om PL2's afslutning på sætningen betyder, at unge, nyansatte projektledere ikke nødvendigvis er så gunstigt stillet? Om man

96 Analyse - case 2

som ung projektleder *ikke* kan forholde sig oprejst, hvis noget går galt?

Dette afslutter således analysen af, hvordan PL2's distinktion former, hvordan hverdagens udfordringer kan træde frem. Lad os opsummere, hvad denne analyse viser.

OPSUMMERING AF CASE 2

PL2's forventninger til god projektledelse kan opsummeres i ledeforskellen dedikation/lige gyldighed. I dette perspektiv er det ønsket, at projektarbejde skal være kendetegnet ved grundighed og godt forarbejde, hvilket ses som forudsætningen for, at projektprocessen bliver vellykket. Projektlederen betragtes som en analytisk overbliksperson, der formår at stille de rigtige spørgsmål, afdække problemerne og finde den rette løsning, evt. i samråd med kyndige kolleger. Denne optik udelukker, at lige gyldighed kan anskues positivt. Det uønskede modbillede til god projektledelse kan her illustreres som den uengagerede og distraete projektleder, der ikke undersøger omstændighederne til bunds,

hvorfor beslutninger bliver tilfældige og risikable (lige gyldige).

PL2 udtrykker glæde over, at hverdagen som projektleder er uforudsigelig. Hun ser uforudsigeligheden og kompleksiteten som en mulighed for at leve op til idealet om dedikation ved hele tiden at søge efter udvikling, læring og mulighed for at gøre det bedre i morgen end i dag. Herigennem træder omgivelsernes foranderlighed frem for PL2 som en velkommen mulighed for at skabe udvikling og demonstrere dedikation.

At stræbe efter læring og udvikling skaber også rum for, at fejl og problemer kan lægges åbent frem og diskuteres i organisationen. Hermed fremstår fejl ikke som nederlag og udgifter, men snarere som muligheder for at gøre det bedre fremover.

De øvrige involverede i projektarbejdet kan videre træde frem som hjælpere i projektlederens (og projektets) vej mod vækst, idet det kan anskues som et tegn på dedikation og grundighed, når projektlederen søger sparring hos sine kolleger.

Dedikationen kommer dog ikke gratis. Den dedikerede

projektleder må nemlig potentielt give køb på dedikation på andre fronter end i arbejdslivet, og det kan videre være svært for en uerfaren projektleder at leve op til idealet om dedikation, idet denne først kommer i stand over tid.

Trods denne blinde plet lader ledeforskellen dedikation/lige gyldighed i PL2's tilfælde til at give gode muligheder for at håndtere kompleksiteten i omgivelserne. Distinktionen får hverdagens udfordringer til at fremtræde som positive muligheder, der videre kan give den rette projektleder gode muligheder for at trives og bygge vindmøller i takt med at stormen tager til.

REFLEKSION OVER CASE 2

PL2's forventninger til projektledelse ser modsat PL1's ud til at give gode muligheder for at trives med omgivelsernes kompleksitet. I det følgende vil jeg derfor reflektere over mulige årsager til forventningernes egnethed til at håndtere kompleksitet.

En forståelse heraf kan måske findes hos Luhmann, der skriver at: "*Løst koblede systemer er mere stabile end*

fast koblede systemer" (Luhmann 2007: 157).

Dette udsagn kan forstås således: Systemer, der binder sig til særlige måder at se verden på (fx en religion) er sårbare og usikre, hvis forholdene pludselig ændrer sig. Tænk fx, hvis det pludselig kom frem, at Jesus var massemand – så ville kristendommen have store problemer. Det er derimod mere sikkert og giver på længere sig mere stabilitet *ikke* at lægge sig fast på, at forhold i omverden må og skal være på bestemte måder. Hvis et system ikke gør sig afhængig af en bestemt tilstand i omgivelserne, øges systemets stabilitet således.

At PL2's tilgang til projektledelse er mere løst end fast koblet, tydeliggøres i analysen. Selvom hun fremviser et ønske om, at projekter gerne skal forløbe i faser, viser analysen også, at PL2 lægger vægt på at tilpasse projektarbejdet til det givne projekts vilkår. I stedet for at bruge det samme skema til projektarbejde hver gang, starter hun således hver opgave med en vurdering af den aktuelle situations muligheder.

Denne afdækning og tilpasning til den aktuelle opgave kan siges at gøre PL2 mere fleksibel. For at forstå

98 Analyse - case 2

fordelen herved forestiller jeg mig noget så simpelt som en kornmark; kornet må kunne bøje sig for vinden for at overleve. Hvis kornet var stift, ville det knække. På den måde kan man sige, at fleksible, løst koblede systemer er mere stabile; eller mere præcist metastabile. At bøje sig for vinden er i sig selv at være ustabil; når man åbner sig for refleksion og overvejer andre koblinger og muligheder, er det usikkert, hvad der vil ske. Men stabiliteten opstår på et højere niveau. Hvormed menes; stabilitet vil – i et komplekst samfund – ikke være ensbetydende med evnen til altid at være den samme og gøre det samme, men snarere at fastholde sin identitet og ydeevne til trods for omgivelsernes hastige forandringer og lunefulde vinde. At kunne bøje sig for vinden og tilpasse sig forholdene skaber på den måde stabilitet på et højere niveau. PL2 kan gennem sin grundighed og dedikation til at afdække de aktuelle forhold tilpasse sig forandringer og bliver dermed rustet til at håndtere kompleksitet.

Et yderligere forhold, der kan siges at gøre PL2's tilgang til projektledelse velegnet til at håndtere kompleksitet, er den åbenhed, der eksisterer i organisationen.

PL2's ledeforskels indeholdte fokus på løbende udvikling og åbenhed giver nemlig mulighed for at dele viden i organisationen. Herigennem muliggøres kompleksitetsopbygning internt i organisationen, hvilket rustet virksomheden og dens projektledere til at håndtere omgivelsernes stigende kompleksitet. I organisationen kan man henvende sig til hinanden for hjælp, trække på tidligere erfaringer og derigennem konstant blive bedre gearret til at håndtere uventede situationer.

Vi kan her drage en parallel til Luhmann-begrebet *systemrationalitet*, som blev præsenteret i kapitel 2 som en mulig strategi til at håndtere kompleksiteten. Systemrationaliteten kan i PL2's tilfælde siges at være på tale, idet PL2 i sit grundige forarbejde ser ud til at stræbe efter at "*lade sig irritere*" af omstændigheder i omverden, dvs. grundigt forsøge at afdække de aktuelle vilkår for projektarbejdet og bruge denne viden som afsæt for at formulere den bedst egnede strategi til den konkrete opgave. Denne manøvre står således i kontrast til at forlade sig på gårdsdagens erfaringer, hvor "*størknede forventninger*" potentielt

kan vise sig uhensigtsmæssige til at klare aktuelle udfordringer i projektarbejdet. PL2's opmærksomhed på at afdække nuancerne i omgivelserne kan således også bidrage til over tid at gøre virksomheden bedre i stand til at håndtere kompleksitet.

Hermed afsluttes specialets analysedel, som har haft til formål at undersøge to eksempler på, hvordan projektledere oplever og håndterer omgivelsernes kompleksitet. Analysen samt de følgende refleksioner vil i næste kapitel danne baggrund for en diskussion af analyseresultaterne og en konklusion på specialets samlede undersøgelsesområde.

Kapitel 5

I dette kapitel samles trådene fra de foregående fire kapitler.

Først diskuteres analysens resultater med henblik på at skabe klarhed om, hvordan de to caseeksempler kan bruges til at sige noget om specialets undersøgelsesområde.

Dernæst opsummeres specialets pointer i en konklusion.

Diskussion

Jeg vil i følgende diskussion af specialets analyse tage et par forbehold – og videre præcisere i hvilken udstrækning analysens resultater rent faktisk kan bruges som afsæt for at konkludere noget om specialets undersøgelsesfelt.

Foregående analyse undersøger blot to eksempler på, hvordan iagttagelser af projektledelse kan forme oplevelsen af omgivelserne for en iagttager. Det giver næsten sig selv, at to kvalitative interviews af denne karakter ikke kan generaliseres eller gøres repræsentative for, hvordan projektledere på et alment plan oplever projektledelse. Blandt verdens projektledere findes der givet vis et utal af forskellige ledeforskelle, som former omgivelsernes fremtrædelse forskelligt. Nogle iagttagelser vil muligvis ligge tæt på PL1's og PL2's, mens andre vil kunne vise helt nye vinkler og perspektiver på projektledelse. Dette speciale dækker således ikke hele feltet af. At afdække hele spektret af ledeforskelle har dog heller ikke været hensigten med de to interviews, men bemærkningen står alligevel: Specialets analyse begrænser sig til at behandle kun et lille udsnit af, hvordan projektledelse

kan træde frem for en iagttager.

Som et andet forbehold kan det nævnes, at de analyserede ledeforskelle godt nok indikerer, at ledeforskellen dedikation/lige gyldighed er god til at håndtere kompleksitet, mens orden/kaos ikke er helt så velegnet. Dette må betegnes som en uhensigtsmæssig forsimpning, idet en række unikke faktorer gør sig gældende. PL1 og PL2 befinder sig hver især i forskellige organisatoriske omgivelser; de løser ikke præcis samme opgaver, de arbejder sammen med forskellige mennesker, og mange forhold gør således deres respektive situationer enestående. Eftersom konteksten for projektledelsen er forskellig, er det ikke uden videre muligt at konkludere, at ledeforskellen dedikation/lige gyldighed er god i alle sammenhænge, mens orden/kaos altid er dårlig. Hvorvidt en ledeforskel viser sig egnet, må nødvendigvis ses i forhold til den specifikke organisatoriske kontekst, for hvad der viser sig uhensigtsmæssigt ét sted, kan nemt være en gevinst i en anden sammenhæng.

Yderligere kan det som et tredje forbehold påpeges, at specialets analyse af ledeforskelle giver et meget isoleret

104 Diskussion

perspektiv på projektledelse og trivsel i kompleksitet. Der må formodes at ligge en mangfoldighed af årsager til grund for, hvorvidt man trives som projektleder. Kulturen i organisationen, de fysiske rammer i arbejdet, individuelle psykiske faktorer etc. At begrænse analysen af projektledertrivsel til en formanalyse af den blotte kommunikation har således ikke blik for, hvordan andre faktorer end de talte ord kan have betydning for, hvordan man som projektleder bestrider sin rolle. Specialets iagttagelser må således også bevæge sig inden for iagttagelsens grundlæggende vilkår; at iagttage *noget*, medfører altid blindhed over for en masse andet.

Trods de præsenterede forbehold menes analysen dog stadig at have sin berettigelse. Selvom den ikke formår at sige *alt* om projektledelse, siger den trods alt *noget*. Gennem formanalysen træder det således frem, at det rent faktisk har en betydning, hvilke forventninger projektledere møder projektledelse med. PL1's og PL2's ledeforskelle lader hverdagens udfordringer fremtræde vidt forskelligt, og analysen tydeliggør således, hvordan forskellige forventninger giver

forskellige muligheder for at håndtere omgivelsernes kompleksitet.

Analysen demonstrerer herved også, at det ikke er givet, hvordan projektledelse iagttages. Vi behøver ikke nødvendigvis at se projektledelse som skabelse af orden, ligesom vi heller ikke behøver se god projektledelse som dedikation. Mange perspektiver er mulige, og det er ikke givet, hvordan forventninger til projektledelse former sig. Specialets analyse af to eksempler er således med til at åbne op for produktion af kontingens og kan herigennem vise, at det måske nok er kontingent, hvordan iagttagelser former sig – men samtidig, at det er afgørende og væsentligt, hvordan det sker.

Analysen kan videre give anledning til, at projektledere kan revurdere de succeskriterier, som de selv (og andre) stiller op for projektlederen. For hvad vil det sige at være en god projektleder i kompleksitet? Er det den gode planlægger, der forudsiger alt? Er det den dedikererede projektleder, der afdækker og omstiller sig? Er det improvisatøren? Eller noget helt fjerde? Og hvad er overhovedet meningen med en projektleder,

Diskussion 105

når kompleksitet er et grundvilkår?

De to interviews kan således bruges til at holde et spejl op for projektledere. Specialet kan ved at udstille fraværet af nødvendighed i forventningerne til projektledelse åbne op for, at andre og måske mere hensigtsmæssige iagttagelser kan foretages. Hermed bliver analysen et springbræt ud i refleksionernes land, hvor påpegningen af kontingensen kan skabe mulighed for forandring, forhåbentligt til glæde for projektledere, der måske kan få øje på andre måder at opleve verden på.

På den måde kan analysen ses som et startskud til jagten på, hvordan den stigende kompleksitet kan håndteres.

Konklusion

Specialets undersøgelsesfelt har centreret sig om kompleksitetshåndtering i relation til projektledelse. Specialets primære hensigt har været at undersøge den stigende kompleksitet i samfundet (teoretisk) samt (empirisk analysere) projektlederens konkrete erfaringer med at håndtere denne. Alt sammen med det overordnede formål at skabe viden om, hvad kompleksitet er og hvordan det som projektleder er muligt at trives med den.

For at undersøge begrebet kompleksitet og kompleksitetens mulige implikationer har specialet taget teoretisk afsæt i Luhmanns systemteori (Luhmann 2005, 2007), som er rig på beskrivelser af og begreber for, hvad kompleksitet er og hvilke udfordringer den medfører for dem, der skal håndtere den.

Kompleksitet er i specialet blevet beskrevet som et overskud af tilslutningsmuligheder, dvs. at vi har flere muligheder til rådighed, end vi kan overskue og kan udnytte gennem vores valg. Specialet har videre beskrevet, hvordan kompleksiteten som grundlæggende vilkår fører usikkerhed med sig: Vi er

nødt til at vælge *noget* blandt de mange muligheder, og da vi ikke kan overskue konsekvenserne, vil ethvert valg foretaget i en situation med flere udfaldsmuligheder være præget af vilkårlighed, da også noget andet kunne være valgt. Følgelig opstår risiko og usikkerhed, idet det først senere viser sig, om valget var hensigtsmæssigt – eller om det havde været bedre at vælge anderledes.

Videre er der med afsæt i Thyssen (1993) redegjort for, hvordan forskellige forsøg på at kontrollere omgivelsernes kompleksitet, fx ved at søge informationer og bruge tekniske hjælpemidler til at skabe klarhed og effektivitet, ikke løser op for kompleksiteten, men snarere accelererer processen og får kompleksiteten til at opstå på et højere niveau. Herigennem er det blevet tydeligere, hvordan kompleksitet umuliggør (eller som minimum vanskeliggør) forudsigelse, kontrol og beregning, og at kompleksitet følgelig altid må indebære usikkerhed og uforudsigelighed.

At omgivelserne er kendetegnet ved kompleksitet, vilkårlighed og usikkerhed er således blevet betragtet

108 Konklusion

som et grundlæggende vilkår, der må gøre sig gældende i mange projektlederes hverdag og som følgelig må håndteres.

På baggrund af Qvortrup (2006), Skårderud (2005) samt Amtoft og Vestergaard (2003) er der i specialet videre fremsat en formodning om, at det kan være svært for nogle projektledere at håndtere kompleksiteten. At det ikke giver sig selv, at projektledere kan trives med det faktum, at et af vilkårene i arbejdslivet er kompleksitet. Følgelig er der argumenteret for, at det potentielt kan føre til mistrivsel, overbelastning og stress (Zachariae 2003) at befinde sig i pressede (komplekse) situationer, som man ikke oplever at kunne håndtere positivt.

Formodningen om, at kompleksiteten stiller projektledere over for udfordringer, som de ikke nødvendigvis er rustet til at løse, er følgelig blevet efterprøvet i specialet gennem analyse af to interviews med projektledere. Her har en systemteoretisk formanalyse tydeliggjort, hvordan de to projektledere fremviser forskellige forventninger til projektledelse og følgelig oplever kompleksiteten meget forskelligt.

Der har i analysen tegnet sig to perspektiver til håndtering af kompleksitet:

PERSPEKTIV 1

Det første perspektiv har tegnet kompleksiteten som en negativ frustration.

Projektleder 1 (PL1) fremviser i interviewet forventninger til, at arbejdet som projektleder skal være kendetegnet ved orden, forudsigelighed og klar kommunikation. Dette perspektiv indebærer en forventning til projektlederen om at indtage en central plads og herfra kunne overskue og planlægge et projektforløb fra start til slut, som forløber uden de store ændringer.

I interviewet kommunikerer PL1 en forventning om at skabe orden og forudsigelighed gennem sin projektledelse. Hverdagen kendetegnes imidlertid ved levende processer og kreativitet (kompleksitet) og lader sig således ikke ordne. At hverdagen ikke lader sig indpasse i systemer og skemaer, oplever PL1 følgelig som en kilde til frustration.

Ændringer i projektprocesser træder i dette perspektiv

frem som frustrationer – og muligvis endda som tegn på, at projektlederen har fejlet ved ikke at være dygtig nok til at forudsige og planlægge. Dermed kan omgivelsernes iboende uforudsigelighed træde frem som et tegn på, at projektlederen ikke har været god nok til sit job.

Set fra dette perspektiv er det videre muligt at opfatte øvrige involverede i projektarbejdet, herunder chefer, som modspillere snarere end medspillere, idet deres tilstedeværelse og kommunikation på kryds og tværs kan ses som hindringer for projektlederens centrale styring.

PL1 befinder sig således i en situation, hvor hun (forgæves) stræber efter at skabe forudsigelighed, orden og sikkerhed – men gang på gang frustreres, fordi processerne viser sig ukontrollerbare. Dermed viser forventningerne sig uhensigtsmæssige for PL1's trivsel, idet de kun giver ringe muligheder for at trives med de grundlæggende vilkår, hun oplever i sit daglige arbejde.

PERSPEKTIV 2

Det andet perspektiv har tegnet kompleksiteten som en positiv mulighed.

Projektleder 2 (PL2) har i interviewet fremvist forventninger til, at projektledelse skal være båret frem af et grundigt forarbejde og dedikation til at undersøge de vilkår, der ligger til grund for løsningen af den specifikke opgave. I denne kommunikation træder projektlederen frem som en person, der gennem analytiske evner og overblik formår at overskue projektet og afdække de relevante forhold.

PL2 har en forventning om at være grundig og dedikeret i sit arbejde som projektleder. I denne optik fremtræder kompleksiteten og uforudsigeligheden følgelig som en mulighed for at leve op til forventningen om grundighed ved hele tiden at efterstræbe udvikling, læring og optimering. Når projekter er komplicerede, opstår der mulighed for, at projektlederen kan vise sig grundig, kompetent og dedikeret til at finde den rette løsning. Dermed bliver samfundets iboende kompleksitet anskuet som en spændende udfordring, der muliggør personlig udvikling og vækst.

110 Konklusion

Når idealet for projektarbejde er dedikation og grundighed, muliggøres også organisatorisk åbenhed, herunder mulighed for at kommunikere om fejl og tvivl, der kan opstå i komplekse processer. Herigennem giver PL2's optik mulighed for at få social støtte gennem kollegial sparring. Projektets øvrige involverede kan i denne optik træde frem som hjælpere, der sikrer udvikling og fremdrift i projektarbejdet. Det interne projektsamarbejde kan yderligere bidrage til, at viden bliver udbredt i organisationen og herigennem skabe en form for organisatorisk hukommelse, som kan være medvirkende til at opbygge en høj grad af indre kompleksitet, således at organisationen (og dermed den enkelte projektleder) rustes bedre til at håndtere omgivelsernes stigende kompleksitet.

Gennem PL2's forventninger fremstår omgivelsernes kompleksitet således som en spændende mulighed. PL2 fremviser forventninger til projektledelse, som giver gode muligheder for at forstå og trives med de vilkår, der gør sig gældende i komplekst projektarbejde.

HVAD KAN VI LÆRE AF DET?

Gennem analysen af specialets empiri er det muligt at bekræfte den teoretiske antagelse, at de organisatoriske omgivelser kan opleves som komplekse og umulige at detailstyre. Og videre, at kompleksiteten medfører udfordringer for de projektledere, der skal håndtere den.

Specialet indikerer videre, at forventninger om orden, linearitet og præcis forudsigelse ikke er ideelt egnede til at håndtere kompleksitet, idet disse forventninger indstiller urealistiske forhåbninger om kontrol i en ukontrollerbar verden. Når vilkåret er kompleksitet, skønnes det snarere hensigtsmæssigt at opøve evnen til at afdække mulighederne i det aktuelle øjeblik og tilpasse sig disse omstændigheder. Dette i et åbent organisatorisk forum, hvor viden kan deles og bidrage til opbygning af indre kompleksitet. Gennem tilpasning til de aktuelle omstændigheder bliver det muligt at skabe en form for metastabilitet, der kan håndtere foranderligheden i omgivelserne.

Disse indikationer repræsenterer blot et lille udsnit af mulige måder at være projektleder på. Mange andre

perspektiver er mulige, og vigtigt er det, at de to eksempler ikke tankeløst søges overført til en anden kontekst. Indikationerne må ikke ses som eviggyldige anvisninger, idet enhver kontekst for projektledelse er unik. Hvad der virker i én sammenhæng, kan være nyttesløs i en anden – og vice versa. Mange faktorer er i spil i organisatoriske kontekster, og hovedpointen må derfor være, at de bedste muligheder for trivsel med projektledelse forekommer i situationer, hvor der er overensstemmelse mellem projektlederens indledende forventninger og de reelle omstændigheder, vedkommende skal agere inden for.

Specialet illustrerer også den systemteoretiske pointe, at alle iagttagelser medfører blindhed. Selvom et givent perspektiv synes egnet til at håndtere kompleksitet, er der altid noget, som skjules for opmærksomheden. Derfor må en sidste opfordring lyde på en kontinuerlig opmærksomhed på og refleksion over, hvordan projektlederens forventninger både beriger og begrænser deres oplevelser af omgivelserne. Fordi verden ikke selv fortæller, hvordan den vil opleves, gives der altid mulighed for, at forventninger til

projektledelse kan forme sig anderledes – og en vedblivende jagt på perspektiver, der er i trit med omgivelserne, vil således have potentiale til at skabe større trivsel og glæde i projektarbejdet.

Litteratur

Amtoft, Mette og Vestergaard, Arne: "Ledelse i kompleksitet". I Erhvervspsykologisk Tidsskrift. Dansk Psykologisk Forlag. 3/2003.

Amtoft, Mette: "Psykologisk kompetenceudvikling af projektledere". I Ledelse i Dag. Nr. 38. s. 96-109. 2000.

Andersen, Niels Åkerstrøm og Thygesen, Niels Thyge: "Styring af styringsværktøjer". I Nordisk Administrativt Tidsskrift. Årg. 85. Nr. 1. s. 28-37. 2004.

Andersen, Niels Åkerstrøm og Born, Asmund W.: "Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentligt ansatte". Nyt fra Samfundsvidenskaberne. 4. oplag 2002.

Andersen, Niels Åkerstrøm: "Diskursive analysestrategier". Nyt fra Samfundsvidenskaberne. 1999.

Andersen, Niels Åkerstrøm: "Beslutningens ubesluttelighed". Copenhagen Business School. Ledelse, Politik og Filosofi. MPP Working Paper. Nr. 3/2001.

Andersen, Niels Åkerstrøm: "Partnerskabelse". Hans Reitzels Forlag. 2006.

Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil: "Organisationsteori – Struktur, kultur, processer". Handelshøjskolens forlag. 4. udgave. 2002.

Bræmer, Michael: "Velkommen i abeburet". Ugebrevet A4. Nr. 43. Side 12-14. 11/12-2006.

Buhl, Claus: "Kreativitet – Danmarks vigtigste råstof". Børsens Forlag. 2007.

Frandsen, Finn: "Hvad skal samfundet hedde?". Jyllands-Posten. 29/11-2006.

Gibney, Paul: "The Double Bind Theory: Still Crazy-Making After All These Years". Psychotherapy in Australia. Vol. 12. Nr. 3. Maj 2006.

114 Litteratur

Jagd, Søren: "Tillidsbaseret ledelse: En ny udfordring for ledere?". Præsenteret på Det Danske Ledelsesakademis tredje konference. København d. 8.-9. december 2008.

Kirkeby, Ole Fogh: "Sandhedsbegrebet". I "Videnskabsteori & metodelære" af Andersen, Heine (red.). Samfundslitteratur. 4. udgave. 1994.

Kreiner, Kristian: "Kreativ projektledelse i kaos". 2005. Publiceret online på: http://www.clibyg.org/dyn/files/knowledge_items/17-file/KK_Kaos_projekter.pdf

Kvale, Steinar: "InterView – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview". Hans Reitzels Forlag. 11. oplag. 2004.

La Cour, Anders; Knudsen, Morten og Thygesen, Niels Thyge: "Det systemteoretiske interview - interviewet som meningsdannelse". Copenhagen Business School. MPP Working Paper. Nr. 8/2005.

Lakoff, George og Johnson, Mark: "Hverdagens metaforer". Hans Reitzels Forlag. 2002.

Lindholm, Michael R.: "Det særlige øjeblik". Berlingskes Nyhedsmagasinet. 13/2-2009.

Luhmann, Niklas: "Iagttagelse og paradoks – essays om autopoietiske systemer". Gyldendal. 1997.

Luhmann, Niklas: "Beslutningens paradoks". I "Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser" af Højlund, Holger og Knudsen, Morten (red.). S. 35-61. Samfundslitteratur. 2003.

Luhmann, Niklas: "Sociale systemer - Grundrids til en almen teori". Hans Reitzels Forlag. 2005.

Luhmann, Niklas: "Indføring i systemteorien". Forlaget UP. 2007.

Madsen, Claus: "Hvor er håndtaget til at skrue ned for kompleksiteten? – Om at håndtere og reducere kompleksitet og usikkerhed i et Luhmann-perspektiv". I Kognition og Pædagogik – tidsskrift om gode læringsmiljøer. Temanummer: Organisation og ledelse. Dansk Psykologisk Forlag. Nr. 59/marts 2006.

Mortensen, Nils: "Det paradoksale samfund". Hans Reitzels Forlag. 2004.

Mullins, Laurie J.: "Management and Organisational Behaviour". Pitman Publishing. Third Edition. 1993.

Mølholm, Martin: "Work Paper: Foucault – diskurs, magt og menneske". Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet. 2009.

Pessoa, Fernando: "Rastløshedens bog". Brøndums Forlag. 1997.

Preisler, Marie: "Selv stresseksperter slås med stress". Ugebrevet A4. Nr. 43. S. 24. 11/12-06.

Qvortrup, Lars: "Det hyperkomplekse samfund – 14 fortællinger om informationssamfundet". Gyldendal. 2003.

Qvortrup, Lars: "Pædagogisk ledelse". I Forum for Skoleledelse. Nr. 1. S. 28-35. 2004.

Qvortrup, Lars: "Det lærende samfund – hyperkompleksitet og viden". Gyldendal. 2006.

Scharmer, C. Otto: "Teori U". Forlaget Ankerhus. 2008.

Scharmer, C. Otto: "Uncovering the blind spot of leadership". 2008. Findes online på:
http://www.thegloballeadershipretreat.com/images/docs/Uncovering_the_Blind_Spot_of_Leadership.pdf

Senge, Peter: "Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis". Forlaget Klim. 1. udgave, 3. oplag. 2003.

Skårderud, Finn: "Uro – en rejse i det moderne selv". Tiderne Skifter. 4. oplag. 2005.

Snowden, Dave: "Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-awareness". Journal of Knowledge Management. Vol 6. Nr. 2. 2002.

116 Litteratur

Syberg, Karen: "Udbrændthed kan kureres". I Information. 5/11-2001.

Thyssen, Ole: "Nutiden – det overfyldte rum". Gyldendal. 1993.

Thyssen, Ole: "Iagttagelse og blindhed". Handelshøjskolens forlag. 1. udgave. 2000.

Thyssen, Ole: "Luhmann og ledelsen – Kritik af ledelsesteorien i Organisation und Entscheidung". I "Organiseret kommunikation - systemteoretiske analyser" af Højlund, Holger og Knudsen, Morten. Samfundslitteratur. 2003.

Tække, Jesper (red.): "Luhmann og erkendelse – epistemologi, anvendelse og nyorientering". Forlaget UP. 2006.

Tække, Jesper og Paulsen, Michael (red.): "Luhmann og organisation". Forlaget UP. 2008.

Vestergaard, Arne og Smedegaard, Marianne: "Project Management on the Edge of Chaos". Publiceret online på: <http://arne-vestergaard.dk/default.aspx?pageid=203>

Zachariae, Bobby: "Stress i biopsykosocialt perspektiv". I "Stress – når kroppen siger fra" af Damsgaard-Sørensen, Katrine og Madsen, Birgit. Kroghs Forlag. 2003.

Bilagsoversigt

Bilag 1: Interviewguide

Bilag 2: Transskription af interviews

Bilag 3: Spørgeskema til trivselsundersøgelse

Bilag 1

Spørgeguide udarbejdet til brug i speciale-interviews.
Anvendt i maj 2009.

Interviewguiden falder i tre dele:

Del 1 består af en række åbne spørgsmål. Disse centrerer sig om projektlederjobbetsindholdsamt projektlederens trivsel under disse vilkår. De åbne spørgsmål giver projektlederen mulighed for selv at bringe emner og temaer frem i kommunikationen. Slutteligt i del 1 præsenteres projektlederne for et spørgeskema, som indeholder spørgsmål til en række parametre af betydning for trivsel (se bilag 3). Trivselsundersøgelsen er udviklet i forbindelse med gennemførelsen af EU-projektet under Socialfondens Mål 2 program "AMOK - Arbejdsmiljø & Kompetenceudvikling", gennemført i bl.a. Hobro Kommunes Sundhedsafdeling i perioden 2002 - 2005. Spørgeskemaet er dog tilpasset i et mindre omfang, idet spørgsmål specifikt vedrørende Hobro Sundhedsafdeling er udeladt. Trivselstesten forevises projektlederne for at give dem mulighed for at reflektere over egen trivsel og derpå fremhæve eventuelle yderligere faktorer af betydning, end de

umiddelbart selv tænker på i første omgang.

I del 2 af interviewet opstilles distinktionen god / dårlig projektledelse, og jeg beder projektlederne fortælle mig, hvad der står på hver side af distinktionen. Dette tillader mig at se, hvilke forventninger projektlederne fremviser til projektledelse samt hvilken distinktion disse forventninger udløber af.

I del 3 af interviewet præsenterer jeg projektlederne for nogle af specialets formodninger om projektledelse. Mine spørgsmål er her formuleret ud fra distinktionen styrer / styret og tager udgangspunkt i et formodet dilemma mellem på den ene side at skulle planlægge (styre) projekter – og på den anden side være henvist til omstændigheder, hvor planlægning formodes at vise sig umulig (ustyrlig). Interviewet iagttager således her projektledelse ud fra en styringsoptik.

DEL 1:

Præsentation af projektlederen: Navn, alder, virksomhed, erhvervsmæssig / uddannelsesmæssig baggrund.

Fortæl om dit arbejde som projektleder; hvad består

det i/hvad er din rolle i et projektforsløb?
 Hvordan forløber et typisk projekt i din virksomhed (i korte træk)?
 Hvis du skulle beskrive dit job med en metafor...?
 Overordnet set, hvordan trives du så med at være projektleder i dit job?
 Trivelsestesten præsenteres.
 Kommentarer til trivselstesten: Er der noget, du har lyst til at tilføje om din trivsel som projektleder efter du har set testen?

DEL 2:

Spørgsmål til den markerede inderside:
 Ønske-projektet... Hvordan forløber det?
 Hvad kendetegner "et godt projektforsløb"?
 Hvilke associationer får du, når jeg siger: "en god projektleder"?
 Hvad gør én til en god projektleder? (Egenskaber)
 Hvilke forventninger har du til, hvordan du som projektleder skal køre et projekt?
 Hvilke forventninger oplever du, dine omgivelser har til dig som projektleder?

Hvordan har du det, når et projekt går rigtig godt?
 (Kan du komme med eksempler, hvor det er gået fantastisk?)

Spørgsmål til den umarkerede yderside:
 Projektet fra helvede... Hvordan forløber det?
 Hvad kendetegner "et dårligt projektforsløb"?
 Hvilke associationer får du, når jeg siger "en dårlig projektleder"?
 Hvad gør én til en dårlig projektleder?
 Hvordan har du det, når et projekt går rigtig dårligt?
 (Kan du komme med eksempler, hvor det har været forfærdeligt?)

DEL 3:

Jeg har en formodning om, at projektledere ofte forventes at kunne planlægge og forudsige et projektforsløb, ned til de helt små detaljer; altså vide, hvad der skal ske på bestemte tidspunkter i processen. Kan du genkende det fra dit job? (Eksempler)
 Hvilke forventninger har du til dig selv i forhold til at kunne lægge planer, kontrollere processen og vide,

hvad der skal ske? (Forventer du, at du skal kunne lægge en færdig plan, der holder?)

Hvilke forventninger oplever du, der er til dig fra virksomhedens side (kolleger, chef) i forhold til at være i stand til at planlægge en proces på forhånd?

Hvordan har du det med de forventninger, der er til, at du skal kunne planlægge et projektforsløb?

Jeg har også en formodning om, at det er karakteristisk for arbejdslivet generelt, at vi må forholde os til uforudsete hændelser og forandringer undervejs i projektforsløb; altså at det i mange tilfælde fx viser sig umuligt at holde en plan, der er lagt fra start. Kan du genkende det fra dit job? (Eksempler)

Hvordan har du det, når du støder på informationer eller ændringer, som gør at planen for projektet må revideres? (Eksempler) (Hvad tænker du om det (følelse), og hvordan handler du?)

Hvordan oplever du, at dine omgivelser (kolleger, chef, samarbejdspartnere) reagerer, hvis du præsenterer dem for ændringer i planen eller ny viden, der ikke var forudset fra starten?

Hvordan håndterer du den situation, at du både skal kunne forudsige et projektforsløb – og at det ofte er umuligt at vide, hvad der sker med projektet undervejs? Hvad tænker du om det? Hvordan handler du i hverdagen for at omgås dilemmaet? (Er der overhovedet et dilemma?)

Hvordan ser du dine egne muligheder for at håndtere de forandringer, som kan opstå undervejs i et projekt?

Har du tiltro til, at du kan foretage de nødvendige handlinger for at opnå det ønskede resultat?

Føler du, at der i dit job bliver stillet høje eller lave krav til det, du skal yde?

Hvor stor indflydelse har du på dine arbejdsopgaver?

I hvor høj grad er du i stand til at bestemme, hvordan du løser dine opgaver?

Er der noget, vi ikke har snakket om, som du tænker kunne være relevant at komme omkring i forhold til at forstå dit job som projektleder?

Opfølgende spørgsmål – må jeg ringe/maile?

Bilag 2

1 INTERVIEW 1

2 Interview mellem Karoline Nederby og Projektleder 1
3 (PL1).

4 Interview foretaget i maj 2009.

5

6 Karoline: Kan du fortælle lidt om dit arbejde som
7 projektleder? Hvad består det i?

8 PL1: I korte træk kan man sige, jeg er tovholder. Jeg er
9 med fra start til slut og er bindeled mellem de kreative,
10 instruktører, kunden – alle interessehaverne.

11 Karoline: Hvordan forløber et typisk projekt i din
12 virksomhed – hvis man kan sige noget om det?

13 PL1: Det kan man godt. Det er lidt svært i denne branche,
14 fordi det er et levende og kunstnerisk projekt. Det er
15 ikke så let at putte ind i et skema, som andre projekter
16 måske er. Men oftest får vi en henvisning fra en kunde,
17 hvor de gerne vil have løst en opgave. Så starter vi
18 med et opstartsmøde, hvor vi får beskrevet opgaven
19 fra deres side og får den budgetteret. Derefter sætter
20 vi holdet, hvor den primære spiller er instruktøren.
21 Så bliver der et briefingmøde, hvor instruktøren er
22 med, hvor bureauet eller kunden kommer med alle

deres input til opgaven; altså hvad det er, de gerne 23
vil have løst, og instruktøren kommer med sine input 24
til en måde at løse projektet på. Derefter er der en 25
udarbejdsperiode, hvor der er en del ping-pong 26
mellem instruktør og bureau, som oftest går igennem 27
mig eller produceren eller os begge, hvor vi får masseret 28
projektet hen, hvor det skal hen, og får lavet manus og 29
storyboard og hele den kreative forproces. Men netop 30
fordi det er en kreativ proces og et kreativt medie, 31
vi arbejder med, er én ting det, der kommer ned på 32
papir, og en anden ting er det, der sker i slutfasen. Det 33
er der, jeg er bindeleddet og den, der skal opsnappe 34
alting og sørge for, at de ting, der bliver aftalt, også 35
er de ting, der kommer med på filmen. Når vi står på 36
optagelsen, er jeg tovholder på at huske på, at man for 37
Guds skyld ikke må se mærket på bilen – eller at man 38
skal se mærket på bilen eller alle de der små ting. Og 39
når optagelserne er overstået, kommer optagelserne 40
tilbage her i huset, hvor der er en postproduktion, 41
hvor hele klippematerialet og filmmaterialet bliver 42
lavet. Der er nogle gennemsynsmøder. Og der er jeg 43
også tovholder på det lavpraktiske med, at man har 44

45 grafikere og klippere booket ind. Og jeg hører lidt,
 46 hvad instruktøren synes om tingene og får booket
 47 møder med de eksterne og sørger for at være så godt
 48 klædt på hele tiden, sådan at jeg har de fleste svar uden
 49 decideret at blande mig i den kreative proces. Og så i
 50 sidste ende at færdiggøre projektet og sørge for, at det
 51 kommer til tv-stationerne, at det juridiske er overholdt
 52 og at deadlines bliver overholdt. Altså tovholder på
 53 det hele.

54 Karoline: Kort sagt tovholder på det hele.

55 PL1: Ja – tovholder på det hele. Tovholder og blæksprutte,
 56 ja. Den er svær at konkretisere, for man kan ikke sige,
 57 at der er en første-, anden- og tredje korrektur. Det
 58 kommer også helt an på, hvilket projekt det er. Hvis
 59 det er et lille grafisk spot, kan jeg godt køre den selv
 60 sammen med en enkelt grafiker. Men hvis der er et helt
 61 hold, hvor der både er forskellige AD'ere og en kunde,
 62 der har en mening, en instruktør, der har en mening,
 63 og en producer, der har en mening, og alle, der har en
 64 mening, kan være svært at holde tungen lige i munden
 65 og være den der projektleder, der også har en rolle,
 66 fordi der er så mange bolde at få lov at gribe.

Karoline: Ja. Overordnet set, hvordan trives du så med
 at være projektleder? 67 68

PL1: Det trives jeg fint med. Jeg kan godt lide at have
 den koordinerende funktion. Herude vil jeg sige, det
 godt kan være lidt frustrerende af og til, netop fordi
 jeg er et skemamenneske og jeg synes, projektledelse
 er meget skemalagt. Det er dét, der er ens fornemmeste
 opgave; det er hele tiden at have koldt vand i blodet,
 hele tiden at have styr på, hvor tingene er i processen.
 Man vil gerne have det til at løbe på en lige linie,
 og det kan man ikke herude. Og det kan godt være
 frustrerende, synes jeg; at acceptere, at det er sådan en
 levende proces og at der er rigtig mange kokke. Så jeg
 både trives med det og mistrives med det, kan man
 sige. 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81

Karoline: Ja... Jeg har taget en lille trivselstest med. Det
 er ikke fordi den er så vigtig, jeg skal ikke bruge den til
 noget som sådan. Men jeg kunne godt tænke mig, hvis
 du kiggede den igennem – du må også gerne sætte
 nogle krydser, hvis du vil – og så kan du måske se, om
 du bagefter har noget at tilføje, eller om det giver dig
 nogle nye inputs til nogle kommentarer, du kan knytte
 82 83 84 85 86 87 88

89 til, hvorvidt du trives eller ikke trives.
 90 PL1: Ja.
 91 (Båndoptageren slukkes, mens PL1 læser testens
 92 spørgsmål igennem)
 93 Karoline: Nu har du taget den lille trivselstest.
 94 PL1: Ja.
 95 Karoline: Er der her bagefter nogle kommentarer, du
 96 vil knytte til det med trivsel?
 97 PL1: Ja. Den er lidt svær, fordi jeg af private årsager
 98 måske ikke er helt til stede på mit job for tiden, så det
 99 er lidt svært at differentiere, men jeg kan jo godt se ud
 100 fra det der, at jeg jo ikke trives.
 101 Karoline: Ja. Interessant. Kan du for en ordens skyld,
 102 fordi jeg jo ikke – i denne interviewsammenhæng –
 103 kender dig, knytte nogle kommentarer til, hvad det
 104 er der gør, at du nu siger, at du måske ikke trives så
 105 meget?
 106 PL1: Det primære er jo nok, at vi er en lille virksomhed
 107 og der ikke er den fleksibilitet til at kunne hjælpe
 108 hinanden i spidsbelastede situationer. Og det bryder
 109 jeg mig ikke om. Jeg har ikke rigtig nogen kolleger;
 110 jeg har én, som ikke agerer kollega i den funktion, jeg

sidder i, og så har vi to chefer, som *er* chefer. Selvom de 111
 jo også er med til at bære opgaverne igennem, er det 112
 også dem, der ejer virksomheden. Der er ikke det der 113
 kollegiale med, at vi løfter i flok. De arbejdsopgaver, 114
 der lander på mit bord, skal *jeg* løse. Der er ikke den 115
 der holdånd og fællesskabsfølelse af at "vi løfter i flok" 116
 og projektorienteret den vej rundt. Plus at cheferne har 117
 også et meget klart billede af, hvordan opgaverne skal 118
 løses, så derfor føler jeg heller ikke, at jeg bruger mig 119
 selv rigtigt. Jeg føler egentlig mere, jeg er koordinator 120
 tit, for en projektleder spiller også ind med nogle andre 121
 ting og kan være med til at køre projektet den vej hen, 122
 som jeg synes, jeg har kompetencer til at føre det hen. 123
 Der er jeg nok mere tovholder her. 124
 Karoline: Du sagde også, at de to chefer har en lidt 125
 anden ide om... 126
 PL1: De har i hvert fald et meget klart billede af, hvor 127
 tingene skal hen. De har en anden mening. Så hvis der 128
 både er en AD'er fra et bureau, der har en mening om, 129
 hvor projektet skal hen, og en chef, der har en klar 130
 mening om, hvor projektet skal hen, og en instruktør, 131
 der har en klar mening om, hvor projektet skal hen. 132

133 Hvis der er de tre forskellige meninger, er der heller
 134 ikke plads til min mening. Det er sjældent, at der er
 135 plads til at komme med inputs, fordi de er så garvede,
 136 at de mener, de ved, hvor projekterne skal hen.
 137 Karoline: Ligger der så også det i det, at du ikke har
 138 så meget indflydelse på projekterne, fordi du i højere
 139 grad skal navigere efter hvad de synes og ikke hvad
 140 du selv mener?
 141 PL1: Ja, korrekt.
 142 Karoline: Ok. Det afslutter så del et af interviewet,
 143 der handler om trivsel. Så vil jeg gerne snakke lidt
 144 med dig om, hvad du forstår ved god og dårlig
 145 projektledelse, hvis man kan stille det op på den måde
 146 – men det prøver jeg jo at gøre. Hvis man kan tale om
 147 et ønskeforløb eller drømmeforløb, hvordan ser det så
 148 ud? Hvad kendetegner et godt projektforløb?
 149 PL1: Altså for mit vedkommende?
 150 Karoline: Ja, altså hvordan forstår du det? Hvilke
 151 associationer får du?
 152 PL1: Åh, det synes jeg er svært... Men det er nok når
 153 der er et forløb, hvor kommunikationen er klar og
 154 hvor alle kender deres arbejdsopgaver og hvor det

kører efter en plan, så alle informationer kommer på 155
 de rigtige tidspunkter, og projektet kører efter en snor, 156
 selvfølgelig med de udfordringer der kommer, men at 157
 kommunikationsvejen er lige og klar. At der ikke bliver 158
 for meget nidder-nadder, hvor folk snakker sammen 159
 på kryds og tværs, at projektlederen får lov at være 160
 projektleder; altså den der leder projekter. Det er det 161
 fedeste, når det hele går op i en højere enhed, at man 162
 får lov at besidde den rolle som projektlederen har, og 163
 man selv har et stort engagement i opgaven og alle er 164
 medspillere, alle tager del i projektet og lægger lidt 165
 hjerteblood i det. Det er jo en sjov opgave, når du kan 166
 mærke at både instruktør, fotograf, grafiker, klipper – 167
 alle synes, det er en sjov opgave og har lyst til at løse 168
 den og man får et godt resultat ud i den sidste ende. 169
 Men primært at kommunikationen er klar, og det er 170
 helt fra start til slut; at man får evalueret og afrundet, 171
 sørger for at lave briefingskemaer ud fra alle møder, så 172
 der ikke er noget der går tabt. Dét kan jeg godt lide. At 173
 man kan mærke, at nu spiller det. Nu kører det. Der 174
 er ikke nogen, der går rundt og mangler afklaring på 175
 spørgsmål. 176

177 Karoline: Det jeg lidt hører ud af det; at der er styr på
 178 tingene? At man ved, hvad der sker?
 179 PL1: Fuldstændig. Der er styr på det, der er styring, og
 180 folk ved hvad hvor de skal hente information; netop
 181 hos projektlederen. At man er den tovholder.
 182 Karoline: Hvilke associationer får du, når jeg siger "en
 183 god projektleder"?
 184 PL1: Så er det jo en, der sørger for at styre projektet
 185 så godt igennem for alle parter vedkommende, at
 186 der er taget højde for alt i den produktionsplan, der
 187 bliver lagt. Det er jo Biblen, det er at der bliver lavet
 188 en produktionsplan, som tilgodeser alle og som bliver
 189 fulgt. At der er den fornødne tid og det fornødne
 190 budget. At der er en skabelon og rammerne omkring
 191 projektet er holdbare, sådan at det ikke skaber stress,
 192 så nogen skal ind og sidde en weekend eller en nat,
 193 fordi man har været for optimistisk omkring det. Det
 194 synes jeg er en projektleders rolle, det er at sørge for at
 195 projektet er optimalt på alle planer – og det er helt fra
 196 økonomien til planlægning af tid.
 197 Karoline: Så en evne til at opstille de rigtige rammer?
 198 PL1: Lige præcis.

Karoline: Hvilke forventninger har du til, hvordan du 199
 som projektleder skal køre et projekt? 200
 PL1: Det er jo, som jeg lige har sagt. Jeg vil jo gerne 201
 være som drømmescenariet, men det er bare ikke 202
 muligt for mig her, fordi jeg ofte synes, at både tiden 203
 og det økonomiske halter. 204
 Karoline: Så du vil gerne kunne... altså de forventninger, 205
 du har til dig selv, de går på, at du skal kunne styre 206
 processen og opstille de her rammer? 207
 PL1: Ja, at jeg er den her tovholder, der har alle 208
 informationer og som styrer projektet igennem bedst 209
 muligt for kundens skyld og for vores egen også. 210
 Karoline: Har du noget indtryk af, hvilke 211
 forventninger dine omgivelser – altså chefer, kolleger, 212
 samarbejdspartnere – har til, hvordan du skal løse dine 213
 opgaver som projektleder? 214
 PL1: Jo, det har jeg til dels, til dels ikke. Jeg ved 215
 godt, hvad forventningerne er, men det strider lidt 216
 imod hvordan der bliver ageret ind imellem. Som 217
 projektleder skulle du jo tage ejerskab for projektet og 218
 være den, der kunne være selvkørende på det meste af 219
 det, men her i huset skal alt cleares omkring cheferne 220

221 før at der gøres noget. Og jævnligt, ofte, er det i hvert
 222 fald cheferne der har sat budgetrammen og måske
 223 allerede har sagt ja til, at det kan klares inden for den
 224 økonomiske ramme og tidsrammen, så der allerede
 225 ligger en fast deadline, som begge ofte er en udfordring.
 226 Så nogle gange kommer man ind som projektleder
 227 lidt på bagkant. Her i huset er det sådan, at vi løser
 228 projektet til kundens bedste, og hvis du så har en uge
 229 til det, så må vi løse det inden for den uge, og det er
 230 så uanset om de ansatte skal arbejde i døgndrift. Det
 231 er sådan, prioriteringen ligger for firmaet, og det har
 232 cheferne også udtalt sig om, så det er helt klart. Så det
 233 er kunden i førersædet, eller hvad siger man?
 234 Karoline: Ja, kunden i første række?
 235 PL1: Ja, lige præcis.
 236 Karoline: Jeg hæfter mig ved det, du siger, at det er
 237 chefen, der siger ja til en tid og en ramme og godkender
 238 det. Det har vi også været inde på, at så er der måske
 239 ikke så stor mulighed for dig for at øve indflydelse på,
 240 hvordan opgaverne skal løses?
 241 PL1: Ja. Men det er jo hele humlen. Det er fordi det er
 242 en lille virksomhed, og ofte lander henvendelserne hos

Morten [chefen], for Morten er lidt Levende Billeder, 243
 og man skal også huske på, at det er Mortens firma. 244
 Det er Mortens hjertebarn, og derfor er det også ham 245
 der bestemmer, hvordan den skal fungere og hvordan 246
 den skal køre. Og jeg er ansat til at udføre det inden for 247
 de rammer. Det er ikke altid det stemmer overens med 248
 det, der blev forventet af mig ved ansættelsesstart, 249
 som jeg har et papir på, at min rolle skulle bestå af. 250
 Det, jeg har på papiret, stemmer ikke altid overens 251
 med de forudsætninger, som bliver sat for det enkelte 252
 projekt. Men jeg er den ansatte, så jeg må agere ud fra, 253
 hvordan han gerne vil have løst projektet. 254
 Karoline: Så der forholder du dig ikke til 255
 ansættelseskontrakten, men det du kan mærke, han 256
 forventer? 257
 PL1: Selvfølgelig. 258
 Karoline: Tilbage til det med god projektledelse. 259
 Hvordan har du det, når et projekt går rigtig godt? 260
 Hvilken følelse... 261
 PL1: Det er jo superfedt, for det giver jo energi til både 262
 mig og alle, der er med på projektet. Når et projekt 263
 kører optimalt, er der jo den her holdfølelse. Og kunden 264

265 er glad og en god medspiller. Når det hele går op i en
 266 højere enhed og alt er klappet og klart, så er det jo der,
 267 jeg kan mærke, jeg lever. Det er der, jeg kan mærke, at
 268 det er det rigtige fag, jeg er i. Det er der, det er fedt. Det
 269 er der, man også har lyst til at blive tre timer længere
 270 på sit arbejde. Så er det jo sjovt.
 271 Karoline: Yes. Så er det den dårlige projektledelse...
 272 PL1: Ja.
 273 Karoline: Hvis nu man skulle sige projektet fra
 274 helvede... Hvordan forløber det så? Hvad kendetegner
 275 så et virkelig dårligt projektforsøg?
 276 PL1: Det er jo der, hvor projektet løber af skinnerne.
 277 Det hvor kommunikationsgangen ikke er klar. Når
 278 folk begynder at snakke sammen på kryds og tværs
 279 og instruktøren lover kunden noget uden om os som
 280 produktionsselskab eller produceren lover nogle ting,
 281 som ikke er realistiske i forhold til den økonomiske
 282 ramme. Eller en konkret sag; at en medarbejder til en
 283 julefrokost skal sidde nede i redigeringen og arbejde,
 284 mens de andre sidder og holder fest oppe ovenpå,
 285 fordi der ikke er styr på tingene. Så synes jeg ikke, det
 286 er sjovt. Og jeg synes også, der går noget af et firma,

når man tillader at presse et projekt igennem, hvor 287
 det har personlige omkostninger for andre; at de ikke 288
 kan komme hjem eller skal arbejde en weekend; at det 289
 bliver forventet uden at man har spurgt dem i forvejen. 290
 Det bryder jeg mig ikke om, og jeg synes, det giver en 291
 masse negativ energi. Og så det der: Hvis du ikke er en 292
 del af projektet og ikke kan mærke, at der er styring, at 293
 der er styr på tingene. Det er ikke sjovt. 294
 Karoline: Ja. Hvilke associationer får du, når jeg siger 295
 "en dårlig projektleder"? Hvad er det for en, hvis man 296
 kan sætte nogle egenskaber på? 297
 PL1: Så er det en, der ikke er engageret. Som ikke går 298
 ind i den enkelte opgave og forholder sig kritisk til 299
 den. Og bare bliver den, der kaster tingene videre. Og 300
 som ikke kigger på dem, der skal løse opgaverne og 301
 som ikke sørger for, at alle har det godt. 302
 Karoline: Hvordan har du det, når et projekt går rigtig 303
 dårligt? Jeg ved ikke, om du kan komme med nogle 304
 eksempler, hvor det har været ubehageligt at være 305
 projektleder? 306
 PL1: Jeg kan komme med en generel ting: Hvis en 307
 instruktør har et billede inde i hovedet, men ikke kan 308

309 finde ud af at formulere det billede, som han gerne
 310 vil ende op med. Så du kan komme med en masse
 311 input, men får ikke noget ordentligt svar. Når du ikke
 312 er briefet af og står med en opgave, men du kan ikke
 313 få den information du skal bruge for at kunne løse
 314 den. Hvis en instruktør fx vil have et sommerhus, så
 315 kan vi godt finde 10.000 forskellige sommerhuse. Det
 316 er ikke noget problem, men det er lidt åndssvagt at
 317 sende billeder af 10.000 sommerhuse, hvis han godt
 318 ved, at det skal være hvidt eller der skal være mange
 319 vinduer eller det skal ligge ved havet. At man ikke får
 320 den brief fra dem, der har nogle billeder i hovedet. Og
 321 det er der, hvor det kreative kommer ind og er skide
 322 svært, for jeg kan hurtigt danne mig et billede af et
 323 sommerhus, men det ligger inde i skoven, og der er en
 324 masse grantræer, og hvis instruktøren ser et glaspalæ,
 325 som ligger nede på en strand ned til vandet, så er det
 326 jo bare to forskellige typer sommerhus. Så når der
 327 bliver brugt en masse spild-tid, fordi folk ikke er klare
 328 i kommunikationen, er det et helvede.
 329 Karoline: Det, jeg hører ud af det, er, at det er når der
 330 ikke er klarhed om, hvilken retning man skal trække

i... 331
 PL1: Fuldstændig. Lige præcis. Det kommunikative; at 332
 vi sørger for at briefe hinanden. At der er en klar brief 333
 fra starten: Det er dette produkt, der skal sælges. Det 334
 er det her, vi gerne vil formidle. Og det er det her, vi 335
 skal slutte ud med. Hvis du har sådan en skabelon og 336
 får streget et univers op i grundtræk. Du behøver ikke 337
 sige, om trøjen skal være gul eller rød fra det første, 338
 men på et tidspunkt skal du jo forholde dig til, hvad 339
 det er for en type og karakter og hvem er målgruppen, 340
 hvor skal vi hen. Det er hele det benarbejde, som er det 341
 fornemmeste i reklamebranchen, synes jeg. At du har 342
 nogle modtagere og en målgruppe, der skal rammes. 343
 Den målgruppe skal saftsuseme være defineret. Og hvis 344
 du skal tegne de rigtige billeder: Jeg ser et sommerhus 345
 på én måde, og en anden ser det på en anden måde. 346
 Og så skal vi jo finde det billede, der kan fortælle den 347
 historie, vi gerne vil fortælle, for at vi rammer den 348
 rigtige målgruppe. Så hele det benarbejde og at alle 349
 har de samme billeder på nethinden. Det er ekstremt 350
 vigtigt for denne proces, i mine øjne, for at et projekt 351
 i et produktionsselskab kommer til at køre bedste 352

353 muligt. Så kan du blive overrasket på optagelsen, men
 354 grundridsene skal altid være det, man har tænkt.
 355 Karoline: Yes. Jeg tror, jeg har nok til del to; som
 356 jo handler om god projektledelse kontra dårlig
 357 projektledelse. Så vil jeg gerne fortælle, hvad det er for
 358 formodninger jeg har og høre, hvad du har at sige til det.
 359 En af de formodninger, jeg har om projektledelse er, at
 360 projektledere oftest forventes at kunne planlægge og
 361 forudsige et projektforsløb ned til de små detaljer; vide
 362 hvad der skal ske på bestemte tidspunkter og have alle
 363 informationerne. Er det noget, du kan genkende?
 364 PL1: Ja. Ja.
 365 Karoline: Vi har været lidt inde på det, men jeg vil
 366 godt stille spørgsmålet: Hvilke forventninger har du
 367 til dig selv i forhold til at planlægge, kontrollere og
 368 forudsige, hvad der kommer til at ske?
 369 PL1: Man kan jo sige, at det er det, mit job består i. Det
 370 er at have nogle deadlines og så agere inden for dem
 371 og sørge for, at alt flækker sig. Og det har jeg da en
 372 forventning om, at jeg kan gøre på bedste vis inden for
 373 de arbejdsforudsætninger, jeg får tildelt.
 374 Karoline: Ser du det som realistisk, at du kan lægge en

plan, der holder fra start til slut? 375
 PL1: Det kommer igen helt an på, hvad det er for en 376
 type opgave. Hvis det er en studieoptagelse og du 377
 ved, den skal ligge i uge ti, fordi det kun er der, Ole 378
 Henriksen kan, så er det piece of cake, fordi du har 379
 det at agere ud fra. Men hvis får det at vide i uge 9, 380
 så har du lidt småtravlt og så kan det godt være, du 381
 skal sætte nogle aftener af og du kommer til at ligge 382
 vandret. Men hvis du får det at vide i uge 4, så... 383
 Karoline: Hvilke forventninger oplever du, der er til 384
 dig fra virksomhedens – altså din chef og kollegaers 385
 – side i forhold til at være i stand til at planlægge en 386
 proces på forhånd? 387
 PL1: Jamen de forventer da, at jeg løser de opgaver, der 388
 bliver stillet til mig på bedste vis. Opgaverne bliver lagt 389
 på mit bord, og så går man. Og så må man forvente, 390
 at man løser dem. Det er helt klart. Om der er tre dage 391
 eller tre måneder, så bliver der forventet, at det løser 392
 man. Og hvis det ligger over en weekend, så må man 393
 jo bruge weekenden. Og der bliver også ringet, når du 394
 er syg og har ferie. Så der er forventninger til, at du 395
 lever for dit arbejde. 396

397 Karoline: Hvordan har du det med de forventninger,
398 der er til dig som projektleder?

399 PL1: Det har jeg det ikke udpræget godt med. Jeg
400 synes, der skal stilles nogle ordentlige forudsætninger,
401 og hvis jeg fik 60.000 om måneden var det måske lidt
402 noget andet at bruge sin ferie og sine sygedage på at
403 ordne arbejde. Men det gør jeg ikke. Så jeg agerer ud
404 fra det, der bliver stukket ud til mig, men jeg har en
405 grænse, og jeg kan også godt finde ud af at slukke min
406 telefon, hvis jeg ikke vil arbejde.

407 Karoline: Ja. Det var den ene formodning, jeg har.
408 Altså omkring planlægning, at det skal man helst
409 kunne. Så har jeg også en formodning om, at det er
410 meget karakteristisk for arbejdslivet generelt, at vi må
411 forholde os til uforudsete hændelser. At ting bliver
412 ændret. Fx konkret, at det i mange tilfælde viser sig
413 umuligt at holde en plan, som er lagt fra start. Er det
414 også noget, du kan genkende fra dit arbejde?

415 PL1: Når du tænker plan, er det så tidsplanen eller den
416 økonomiske ramme eller...?

417 Karoline: Det kan i princippet være begge dele. Jeg
418 tænker generelt at holde de...

PL1: Altså jeg vil sige, at netop fordi det er en kreativ 419
proces, synes jeg den er svær at konkretisere til det. 420
Det hele vil altid flytte sig eller rykke sig, så det kan 421
være, vi starter ud med tanken om, at det skal være 422
på et slot, men når vi så får bearbejdet os længere 423
ned i historien, kan det være instruktøren og AD'eren 424
tænker, at det er bedre på et landsted. Det er også 425
derfor, det er så svært at projektledere, når vi starter op 426
på et projekt. Instruktøren er jo tit inde og mingelere 427
med det. Det kan være, du har fået at vide, der skal 428
bruges 17 skolepiger i lyserødt tøj, og tre uger efter, 429
når du har lavet aftaler med 17 piger om, at det skal 430
være mandag d. 9. marts. Så kan det godt være, vi 431
skal ringe tre dage før, fordi vi i stedet skal bruge tre 432
spejderdrengene på lørdag. Så det er hele tiden det der 433
med, at man får lavet en fandens masse aftaler hele 434
tiden med et forbehold – samtidig med have noget 435
kontrakt på dem for at sørge for, at de så også kan den 436
dag, for at det så derefter alligevel tit bliver ændret til 437
noget helt andet. Det er den usikkerhed, der hele tiden 438
gør, at det er sådan en... 439

Karoline: Det gør det svært at træffe en endelig 440

441 beslutning, tænker jeg, så man kan komme videre.
 442 PL1: Lige præcis. Og det er derfor, at du som
 443 projektleder inden for det her står med et ben i hver
 444 lejr og skal passe på, at du ikke får skabt uvenner og
 445 får lavet kontakter, du ikke kan komme ud af igen.
 446 Hvis du fx har booket en fotograf i hele uge 23 og det
 447 så bliver dårligt vejr eller et eller andet gør, at det hele
 448 skal flyttes til uge 24, så kan det være, at han har givet
 449 afkald på et stort job, som han ville tjene rigtig mange
 450 penge på og derfor bliver pissesur og derfor ikke vil
 451 arbejde sammen med os igen. Det er de ting, man hele
 452 tiden er ude i med det her, og der skal altid bruges en
 453 masse hænder, om det så er medvirkende eller holdet
 454 bag optagelserne. Der er hele tiden 30 mennesker på
 455 et hold, som skal have informationer, hvis det bliver
 456 rykket en dag eller en halv time. Og hvornår gør du
 457 det i forhold til, hvis det så bliver rykket igen? Det er
 458 meget tovholderi, og det er tit frustrerende, at du ikke
 459 kan melde noget klart ud fra start. At det tit ændrer sig
 460 og du skal have fat i alle folk en gang til.
 461 Karoline: Så det, du konkret gør, er at holde
 462 mulighederne åbne, fordi du ved, at det kan ændre sig

undervejs. Så lader du være at lave de klare aftaler? 463
 PL1: Lige præcis. 464
 Karoline: Ja. Jeg har et spørgsmål, der hedder: 465
 Hvordan har du det, når du støder på informationer 466
 eller ændringer, som gør at planen må revideres, at du 467
 fx må flytte en optagelse fra uge 23 til uge 24 eller du 468
 skal bruge skolepiger i stedet for spejdere. Jeg ved ikke 469
 helt, om spørgsmålet giver mening i forhold til det, du 470
 siger? 471
 PL1: Jeg skal lige have det igen. 472
 Karoline: Ja. Hvordan har du det, når du støder på 473
 informationer eller ændringer, som gør, at planen må 474
 revideres? 475
 PL1: Det er da pisse frustrerende, men man ved bare 476
 fra start, at man skal holde den åben, og første gang 477
 man ændrer det er det ikke så slemt, men hvis det sker 478
 tre eller fire gange, at du skal ringe til folk, som har 479
 taget fri fra arbejde og også har nogle omkostninger... 480
 Der er enormt meget ringeri tredje eller fjerde gange, 481
 fordi instruktøren ombestemmer sig. Alle de ting... 482
 Der er jo ændringer, og det er ikke udpræget fedt. Det 483
 ville være meget federe, hvis man kunne lave en klar 484

485 plan fra start, som kunne holde fra start til slut.
 486 Karoline: Men det siger du jo også, at det ved du godt
 487 ikke kan lade sig gøre. Og det er så der, du holder
 488 mulighederne åbne og lader være at lægge dig for fast
 489 på aftalerne.
 490 PL1: Lige præcis, lige præcis.
 491 Karoline: Men du siger, det er frustrerende alligevel?
 492 PL1: Ja, det er da hårdt nogle gange at vække nogle
 493 drømme i nogen, som gerne vil være statister eller
 494 medvirkende i reklamefilm for første gang, men at vi
 495 selvfølgelig har fem forskellige af den karakter inde til
 496 casting. Og hvis man så har en til casting, som rigtig
 497 gerne vil det og tænker yes, det er skidefedt og jeg
 498 glæder mig rigtig rigtig meget, så er det svært at ringe
 499 bagefter og sige, at vedkommende ikke fungerer på
 500 kameraet. Eller det siger man måske ikke, men så at
 501 vi fandt en anden, som vi valgte at gå efter. Det er da
 502 svært, om det er en bagerbutik, der skal holde lukket,
 503 fordi vi skal ind – og det så bliver rykket til en anden
 504 dag eller om det er nogle små børn, der rigtig gerne vil
 505 være med. Det synes jeg godt kan være lidt hårdt.
 506 Karoline: Ja, hvordan oplever du, at dine omgivelser

reagerer, hvis du præsenterer dem for ændringer i 507
 planen? 508
 PL1: Det er jo oftest ændringer, der kommer fra deres 509
 side. Selvfølgelig kan det skabe nogle frustrationer, 510
 hvis man ikke kan komme ind på en location eller 511
 det koster 10.000 kr., hvor man har troet man kunne 512
 gøre det gratis og det ikke er budgetteret med. Men 513
 det er jo min opgave. Det er at få informationerne og 514
 viderebringe dem. Det har jeg det fint nok med. Det 515
 er jo lidt irrelevant i forhold til deres reaktion, for 516
 det er jo noget, de må forholde sig til. Der er jeg jo 517
 bare budbringer. Jeg kan ikke trylle, og det er en af 518
 de vigtigste ting jeg har lært i den her branche. Hvor 519
 gerne jeg end ville, så kan jeg ikke. Det hopper jeg op 520
 og falder ned på. Sådan har jeg det generelt: Jeg må 521
 arbejde inden for de forudsætninger, der er stillet op 522
 for mig. Så må jeg gøre det så godt som muligt inden 523
 for de rammer. Men jeg kan ikke trylle. Det er den 524
 metier, jeg kører inde i hovedet, det er det jeg arbejder 525
 ud fra i mit hoved. For hvis du tror, du kan trylle og 526
 hvis du tror du kan løse alt for fem kroner... Jeg kan 527
 godt forsøge, jeg skal nok gå ind i det, men jeg kan 528

529 ikke trylle. Men hvis jeg ikke kan løse den, så kan jeg
 530 ikke løse den. Jeg skal nok gøre, hvad jeg kan.
 531 Karoline: Hvordan ser du dine egne muligheder for
 532 at håndtere de forandringer, der kan opstå i løbet af et
 533 projekt? Jeg tænker på, om du har tiltro til, at du kan
 534 foretage de handlinger, som er nødvendige for at du
 535 kan nå det resultat, du skal?
 536 PL1: Det er jo ikke noget med, om jeg kan – det skal
 537 jeg. Så det gør jeg selvfølgelig. Så er der nogle gange,
 538 der skal sættes et nyt hold, fordi nogen absolut ikke
 539 kan, når tingene bliver rykket. Og så må man lave en
 540 prioriteringsliste – hvem er vigtigst? Og der er et helt
 541 klart hierarki. Og jeg er ikke den vigtigste heller. Jeg
 542 kan også blive sorteret fra, hvis jeg ikke kan en dag,
 543 hvor alle andre kan. Den vigtige er instruktøren og
 544 kunden, og så må vi andre udskiftes, hvis vi ikke kan
 545 løse det ud fra de rammer, der er sat. Det er holdningen
 546 i firmaet.
 547 Karoline: Så det plejer at lykkes for dig, eller
 548 hvordan?
 549 PL1: Ja, det synes jeg. Jeg kan komme i tanke om, at jeg
 550 har måttet sige fra, hvis jeg fx har skullet til barnedåb

en søndag. Men som oftest lykkes det jo. 551
 Karoline: Jeg har et par spørgsmål tilbage. Jeg sidder 552
 lige og sorterer lidt i dem, for vi har været inde på 553
 meget af det. Jeg har et spørgsmål, som hedder: 554
 Hvordan håndterer du den situation, at du både skal 555
 kunne forudsige et projektforsløb, og du samtidig ikke 556
 kan vide, hvad der sker undervejs? Jeg tænker, det er 557
 et dilemma. På den ene side skal du forudsige det, 558
 der ikke kan forudsiges. Planlægge det, der ikke kan 559
 planlægges. Hvordan gør man det i praksis? 560
 PL1: Man triller ligeså stille af sted. Vi har hele 561
 tiden nogle skæringsdatoer med ppm-møder [præ- 562
 produktions-møder] osv. Det er på hvert af de møder, 563
 vi må tage det op og sige: Vi kan ikke optage den uge, 564
 vi har sat til, fordi den medvirkende ikke kan. Hvad 565
 gør vi så? Vælger vi en ny? Kan vi flytte det hele? 566
 Eller...? Vi har de der møder. Hvis vi har en deadline, 567
 som ikke kan rykkes, så er det jo det, vi har at gå efter. 568
 Og så må man jo forsøge at trylle. 569
 Karoline: Så er det noget med at bryde det ned i tid, 570
 tage det i nogle intervaller og se, hvor man er henne 571
 og løbende tage stilling til det...? 572

573 PL1: Ja, altså lægge flere timer til. Bruge flere timer i
 574 døgnet på at arbejde end de 7,5 man skal være her. Det
 575 er jo...
 576 Karoline: Det er vel også det, der kan være lidt hårdt
 577 nogle gange.
 578 PL1: Lige præcis. Ja, det er jo det, der gør det her til
 579 en rigtig røv-branche. Det er også, at det forventes, at
 580 man flytter det man kan for at løse det.
 581 Karoline: To spørgsmål tilbage. Føler du, der bliver
 582 stillet høje eller lave krav til det, du skal yde?
 583 PL1: Både høje og lave, fordi der bliver både forventet,
 584 at man skal kunne det hele. Og samtidig er der en,
 585 der har en klar forventning om, at det bliver kørt på
 586 vedkommendes måde. Så den konflikter lidt. Du skal
 587 både give en masse, men samtidig gøre det på en
 588 bestemt måde.
 589 Karoline: Kan man sige det sådan, at der bliver stillet
 590 høje krav til det, du skal yde, men du har ikke så stor
 591 indflydelse på, hvordan det skal være?
 592 PL1: Korrekt. Ja.
 593 Karoline: Men er der noget, vi ikke har snakket om,
 594 som du tænker kunne være relevant.

PL1: Nej, ikke andet end at i denne branche skal du 595
 kunne bestride en masse forskelligt; både brygge kaffe, 596
 feje gulv og løfte tunge lamper. Du skal give en masse 597
 af dig selv, du skal smide mange timer i det. Og det er 598
 aldrig dig, der kommer til at tage æren for arbejdet. Det 599
 kan være, det er dig, der har linet alt op. Det vil altid 600
 være instruktøren, der har præsteret filmen og er skyld 601
 i, hvordan det ser ud, selvom han ikke har spillet det 602
 hele ind. Man er den usynlige, men man er også den 603
 helt klart nødvendige. Så det skal man være indforstået 604
 med, at man skal klappe sig selv på skulderen. Og 605
 igen: De fleste projektledere er systemmennesker og 606
 listemennesker og produktionsplansmennesker, og 607
 der skal man lige vænne sig til, at her er der ikke en 608
 skabelon, du kan trække ned over. Punktum. 609
 Karoline: Punktum. 610

INTERVIEW 2

Interview mellem Karoline Nederby og Projektleder 2 (PL2).

Interview foretaget i maj 2009.

611 PL2: Jeg hedder PL2. Jeg er 46 år. Sidder som teamchef
 612 foren afdeling i bureauet på God Reklame. Den afdeling,
 613 som jeg beskæftiger mig i, har speciale i tøj, mode, sko,
 614 sport. Jeg har både en universitetsuddannelse og en
 615 handelsuddannelse bag mig. Jeg har 25 års erfaring i
 616 branchen, har aldrig lavet andet.

617 Karoline: Kan du fortælle, hvad dit arbejde som
 618 projektleder består i?

619 PL2: En projektleder er nøglepersonen i ethvert større
 620 projekt. De er med fra start til slut. De er med til at
 621 sætte det team, som skal løse opgaven. Når vi løser
 622 større projekter, er der mange fagpersoner fra bureauet
 623 inde over. Der er research, der er analysefasen. Så er
 624 der strategiudviklingen. Og til sidst er der produktion
 625 af de elementer, man nu skal producere. Og der er
 626 projektlederen med i alle led, alle faser, hvor andre
 627 fagpersoner går ud og ind af projektet, afhængig af hvor
 628 det, de skal levere, ligger. Men projektlederen er den
 629 nøgleperson, som er med hele vejen igennem og sikrer,
 630 at vi når i mål og at tid og budgetter overholdes.

631 Karoline: Kan du fortælle lidt om, hvordan et typisk
 632 projekt forløber i din virksomhed?

PL2: Ja. Et større projekt vil typisk starte med et møde 633
 hos kunden. Der vil være en problemstilling eller et 634
 ønske, kunden har. Det kan være en lancering af et 635
 nyt produkt eller en holdningskampagne, hvor man 636
 vil ændre befolkningens holdning. Det kan være en 637
 konkurrencesituation, der har ændret sig. Det kan være 638
 et nyt marked, man ønsker at gå ind på. Der vil være 639
 et opstartsmøde, hvor man identificerer, hvad det er 640
 for en opgave og hvilket problem vi skal løse. Allerede 641
 der taler vi også målsætning og succeskriterier. Det er 642
 den indledende fase. Så vil der være en fase, hvor vi 643
 på bureauet prøver at konkretisere opgaven. Så vil der 644
 være en kontakt med kunden igen, så alle er enige om, 645
 hvilken opgave vi skal løse: Hvor skal vi nå hen, og 646
 hvad skal der til, for at vi får succes? Der kan også 647
 være interressentanalyser og den slags. Men det er hele 648
 den opgave; afgrænsning. Fase to hedder research og 649
 analyse-fasen. Det er der, man indhenter data. Det 650
 kan være data fra virksomheden, det kan være fra 651
 markedet generelt. Det kan være forskellige analyser 652
 afhængig af type af projekt, størrelse af projekt. Det 653
 kan være forbrugeranalyse, konkurrentanalyse, 654

655 interessentanalyse og den slags. Så vil der typisk være
 656 en strategifase.
 657 Strategifase og det, vi kalder konceptudvikling. Det
 658 har en tæt sammenhæng, og de faser kører ofte oven i
 659 hinanden. Så vil der være en produktionsfase. Det kan
 660 være, der skal produceres et tv-spot eller en website,
 661 eller det kan være en dialog-kampagne. Det kan også
 662 være helt banalt, at der skal produceres noget print. Så
 663 vil der være en implementeringsfase, som selvfølgelig
 664 foregår over for inducer, men før det er der også en
 665 intern implementeringsfase i virksomheden. Og
 666 størstedelen af projekterne slutter med både en intern
 667 og en ekstern evaluering, som selvfølgelig går på
 668 opfyldelse af målsætning. Hvad gik godt? Hvad skal vi
 669 bringe med videre? Hvad gik mindre godt? Hvad var
 670 markedets reaktioner – både dem, vi havde forudset
 671 og dem, vi ikke havde forudset? Og det bliver jo de
 672 faste kundesamarbejder som en never ending story.
 673 For når vi er færdige med evalueringer, spørger vi så i
 674 direkte forlængelse; hvad gør vi så som next step? Det
 675 er overordnet set en typisk faseopdeling af et større
 676 projekt.

Karoline: Hvis du skulle beskrive dit job med en 677
 metafor...? 678
 PL2: Det, jeg umiddelbart tænker på, er en ørn. En 679
 blanding af en ørn og en ugle. Det kræver enormt 680
 overblik, og man bevæger sig lidt over projektet. Man 681
 står ikke nødvendigvis med benene nede i projektet. 682
 Det er ikke mig, der skriver teksterne, det er ikke mig 683
 der laver layout eller henter tingene fra et trykkeri i 684
 Litauen. Men jeg sørger for at få nogen til det. Så det 685
 har meget med overblik at gøre. Og så er det også 686
 meget at gribe ind, når noget er ved at køre af sporet. 687
 Så skal man ned og angribe projektet. Og så uglen, 688
 fordi det også er noget med overblik og detaljegrad, 689
 samtidig med at den er klog. 690
 Karoline: Ja, interessant. Overordnet set, hvordan 691
 trives du så med at være projektleder? 692
 PL2: Fantastisk. Der er jo den floskel med, at man 693
 som projektleder skal kunne have mange bolde i 694
 luften. Men det er jo også den der mangfoldighed, 695
 der er i jobbet, fordi man har mange projekter i gang 696
 på samme tid, og man arbejder sammen med mange 697
 forskellige specialister og typer af kunder, hvor man 698

699 får meget forskelligrettet viden, som man også kan
700 bruge på tværs. Så kort sagt tror jeg, det er noget
701 med mangfoldighed, både på de faglige opgaver og i
702 samarbejdet med mennesker.

703 Karoline: Jeg har taget en lille trivselstest med. Jeg
704 skal ikke bruge resultatet, men måske du kan læse
705 spørgsmålene og se, om der er noget, du hæfter dig
706 særligt ved, som kan supplere det, vi har talt om.

707 PL2: (læser) Noget af det første, jeg kommer til at
708 tænke på... Der er måske ikke så fastlagte mål for,
709 hvad man skal, men der er i hvert fald meget fastlagte
710 succeskriterier, så man ved også, når man er en del
711 af en succes. For en kampagne, der virker og har
712 kørt godt både internt og eksternt, er en succes. Og
713 man bygger hele tiden videre. Noget af det, der er en
714 projektleders hverdag er også, at man aldrig slipper en
715 kunde eller et projekt. Man siger hele tiden; hvad gik
716 godt, hvad gik skidt? Hvad så nu? Er der noget, der
717 gik skidt, reparerer man på det. Man procesoptimerer
718 hele tiden. Og det er jo interessant hele tiden at følge,
719 og man evaluerer løbende. Og der er meget learning
720 by doing: Det der best practice gik skide godt, så

det overfører vi også til den kunde. Det er enormt 721
tilfredsstillende at vide, at det, man gjorde godt, også 722
bliver en succes officielt. Og det, der ikke gik godt, det 723
gør man noget ved. Ting får ikke lov til at ligge. (læser) 724
Så skriver du noget om ressourcer, og det er klart; 725
som projektleder skal man kunne tåle rimelig meget 726
arbejdspres, fordi der kan være meget tryk på op til 727
en kampagnestart. Der kan være noget, der går galt i 728
et større projekt, hvor man skal reagere meget hurtigt. 729
Så man skal have en robusthed i forhold til arbejds- 730
og psykisk pres. Og hvis man har den robusthed, vil 731
man typisk gerne udfordres på det felt, og det er også 732
med til at give en arbejdsglæde. Og så er der også 733
en stor omskiftelighed. Jeg tror, mange projektledere 734
har det rigtig godt med, at der er en omskiftelighed 735
i hverdagen. Det handler ikke kun om et højt tempo, 736
men et dynamisk tempo. Man jagter et mål for at sætte 737
sig nye mål. Jeg er også selv meget konkurrencebetonet 738
og gammel idrætsudøver. Og konkurrence-genet har 739
gode kår i et projektlederjob; hvis man har det gen, at 740
man også løber for at vinde over sig selv og sin sidste 741
tid; hvis det her projekt gik godt, løber jeg for at det 742

743 næste projekt skal gå endnu bedre.
 744 Karoline: Du sagde noget om robusthed. Kan jeg få dig
 745 til at uddybe, hvad du forstår ved det?
 746 PL2: På det fysiske plan kræver det, at man kan tåle
 747 lidt stress. Det kan ikke nytte noget, at man mister
 748 overblikket og bliver forvirret og ikke bevarer sin
 749 handlekraft, hvis tingene skal gå stærkt. Der kan også
 750 ske uforudsete ting, der gør, at man skal kunne bevare
 751 overblikket og entusiasmen, selv hvis det går én imod.
 752 Og det kræver en eller anden menneskelig psykisk
 753 robusthed. Og så er projektlederne også øretævernes
 754 holdeplads, fordi man tit og ofte lever i presset mellem
 755 kunden og fx huset. De kreative kan synes, det kunne
 756 være fantastisk at flytte til Grønland og lave et tv-spot
 757 for is der. Kunden har ikke budget til det. Der er det tit
 758 og ofte projektlederen, der må sige, at der bare ikke er
 759 budget til det. Eller de kreative vil gerne have tre uger
 760 til at løse opgaven, men der er kun fjorten dage. Så det
 761 kræver også en vis gennemslagskraft og en vis psyke.
 762 Man skal have nogen til at løse en opgave inden for
 763 nogle andre rammer, end de egentlig selv ønskede sig.
 764 Der kan også opstå konflikter i sådan et team. Det kan

være, tekstforfatteren synes, kampagnen er rigtigst 765
 i én retning, og AD'eren synes en anden retning. Og 766
 kunden kan ikke lide noget af det, de har lavet. Og så 767
 er det jo også projektlederen, der er mægleren mellem 768
 de forskellige faggrupper. Og det kræver en personlig 769
 styrke og en ret høj faglighed. 770
 Karoline: Ja. 771
 PL2: (læser spørgeskemaet) Ja... Det meningsfyldte 772
 i ens job. Hvis man ser det i forhold til at køre et 773
 projekt igennem, så er det absolut meningsfyldt. Uden 774
 projektledelse vil der være en stor sandsynlighed 775
 for, at projektet kørte af sporet. Det kan både være 776
 indholdsmæssigt, økonomisk og ressourcemæssigt 777
 i øvrigt. Der er selvfølgelig nogle kampagner, der er 778
 mere meningsfulde at arbejde med end andre. Når man 779
 har været mange år i branchen, kan man godt synes, 780
 det er lidt ligegyldigt at lave markedsføring for en 781
 given ketchup, fordi man måske for fem år siden sad et 782
 andet sted og lavede kampagne for den konkurrerende 783
 ketchup, der flyttede nogle markedsandele, som så 784
 nu skal flyttes tilbage. Men hvis man ikke har det der 785
 med, at man synes, det er interessant at skabe vækst 786

787 for sine kunder, skal man ikke være i denne branche.
 788 Så er der selvfølgelig ind imellem nogle stjernes kud.
 789 Jeg synes personligt, det er rigtig interessant at arbejde
 790 med holdningskampagner. Det er også rigtig svært.
 791 Det kan jo være alt fra "stop vold mod kvinder" til
 792 alkoholkampagner, "stofmisbrug blandt unge"-anti-
 793 kampagner og den slags. Der er det spændende, fordi
 794 man synes, man er med til at gøre en forskel i nogle
 795 menneskers liv, hvor det ikke har nogen betydning
 796 for verdensfreden eller mennesker i al almindelighed,
 797 om man flytter markedsandele for en ketchup. Men
 798 jeg synes bestemt, det er meningsfyldt. Og jeg jubler,
 799 hver gang jeg er med til at lave en kampagne, som
 800 skaber den tilsigtede vækst for kunden. Det er jo
 801 derfor, jeg har det her job, det er jo målet. Jo bedre
 802 kampagner, jo større succes for mine kunder, og jo
 803 sjovere er det. (læser) Det er klart, den indflydelse
 804 man har på projekter som projektleder er også med
 805 til at drive én. Og omkring samarbejde og det sociale
 806 samspil ligger det næsten i titlen; en projektleder leder
 807 et projekt igennem, hvor der er mange mennesker
 808 involveret, og det er fagligt fedt at arbejde sammen

med andre dygtige mennesker, fordi det er med til at 809
 udvikle én på det personlige plan. Så selvom det er 810
 projektlederens ansvar at køre et projekt igennem, står 811
 man ikke alene. Man er jo en gruppe om at løse det, 812
 hvor hver har nogle spidskompetencer, som puttet 813
 ned i den her gryde giver det bedste. Og det er klart, 814
 at der i teams er problemer. Det kan være problemer i 815
 samarbejdet. Det kan være nogen, hvis kemi bare ikke 816
 går sammen. Det kan være, man synes, en af dem i 817
 teamet kører på frihjul og man selv må tage slæbet. 818
 Eller en ikke afleverer til tiden, så andre ikke kan 819
 komme videre. Den slags udfordringer er der masser 820
 af, og det handler jo om at arbejde med mennesker, 821
 men det er også noget af det, der er interessant ved 822
 projektledelse. 823
 Karoline: At få det til at lykkes? 824
 PL2: Ja, lige præcis. Få sammensat de rigtige teams, som 825
 her i huset foregår i samråd med konsulenten. Men der 826
 er en del ledelse i at være projektleder. Og det er netop 827
 det der med at få teamet til at spille sammen og arbejde 828
 på en måde, så projektet kan lykkes. Og få forudset de 829
 problemer, der kan opstå. (læser) Min erfaring er, at 830

831 projektlederen aldrig er den, der bliver rigest og mest
 832 berømt. Fordi kunstneren på ethvert projekt er de
 833 kreative. Og marketingchefen er jo stjernen, der valgte
 834 det rigtige bureau og kunne briefe dem på den rigtige
 835 måde, så de kom frem til den super effektive kampagne.
 836 Og hvis der så er en konsulent med, som laver det
 837 tungere strategiarbejde, hvad der er på alle større
 838 projekter, er det også ofte nogle udadvendte typer, der
 839 har kundekontakt og er synlige i første række, hvor
 840 projektlederen tit og ofte står i kulissen. Derfor er der
 841 også mange projektledere, som er meget strukturerede
 842 og systematiske og ikke har det der behov for at blive
 843 set og hørt hele tiden. Så de står måske ikke forrest og
 844 får overrakt blomsterne, men omvendt ved man godt
 845 her i huset og i vores branche generelt, at de spiller
 846 en super central rolle og at projektet formodentlig
 847 ville køre af sporet uden dem. Så de er internt meget
 848 værdsat. Og kunderne værdsætter dem, for de ved
 849 også det samme. Hvis de har prøvet at køre et projekt
 850 igennem uden en projektleder, har de mærket, hvorfor
 851 der skal være en projektleder. Så de er værdsat, absolut,
 852 og respekteret. Men det er ikke dem, der står i forreste

række, når der bliver overrakt et eller andet i vores 853
 fag. (pause) Specielt de kreative, tror jeg, er enormt 854
 glade for projektlederne og synes, at uden dem ville 855
 deres hverdag være temmelig besværlig. (pause) De 856
 der ledelsesspørgsmål er selvfølgelig svære for mig 857
 at svare på. Men her i huset laver vi en gang om året 858
 en medarbejdertilfredshedsanalyse, som handler om 859
 trivsel, arbejdsindhold, arbejdsglæde, medarbejdernes 860
 syn på den overordnede ledelse og ens daglige leder. 861
 Det vil sige, at dem, jeg er leder for, vurderer mig på 862
 faglighed, evne til at lede, evne til at give feedback, 863
 lytte, være modtagelig overfor forslag. Så der har vi 864
 et rimelig godt billede af, hvor vi kan sætte ind. Og 865
 så kører vi medarbejderudviklingssamtaler en gang 866
 om året, hvor vi også spørger ind til forskellige ting 867
 og forsøger at gøre noget ved de ting, der kan være. 868
 Jeg har selvfølgelig også en chef over mig, men som 869
 mellemleder har man lidt en anden rolle. (læser) 870
 Omkring kulturen på stedet... Det er det, vi har et 871
 ret godt indblik i, fordi vi lige har fået svar på den 872
 store analyse. Generelt er der en høj arbejdsglæde 873
 i huset. Arbejdsglæden bliver vurderet på nogle 874

875 forskellige trivselsspørgsmål, sammenholdt med
 876 nogle loyalitetsspørgsmål og forskellige andre ting. Og
 877 vores branche har som sådan en meget åben og team-
 878 orienteret kultur, for der er jo ingen, der kan lave en
 879 kampagne selv. Der er nogen, der skal få ideerne, nogle
 880 skal udføre dem, nogle skal styre projektet, nogle skal
 881 sørge for, at plakaterne bliver trykt. Så det er en meget
 882 teamorienteret kultur, hvor samarbejde er en helt
 883 grundlæggende nødvendighed. Man samarbejder ikke
 884 af lyst, fordi det kunne være fedt - det er nødvendigt.
 885 Og derfor er der i kulturen en god samarbejdsånd.
 886 Vi har et højt uddannelsesniveau og også et højt
 887 efteruddannelsesniveau. Der, hvor vi blandt andet
 888 har fundet ud af, vi skal arbejde på at være bedre, er
 889 blandt andet arrangementer på tværs af huset. Vi er 170
 890 mennesker, opdelt i afdelinger. Og mange efterspørger
 891 arrangementer på tværs af huset, hvor der kan være
 892 et fagligt indhold. Man bliver meget isoleret i sin
 893 egen gruppe, fordi vi sidder typisk 15-20 mennesker
 894 i hvert team, og det er mange nok til at man driver
 895 sit eget lille bureau i bureauet. Så det er nogle af de
 896 ting, vi arbejder med. For det er selvfølgelig også en

del af trivsel. Ellers tror jeg ikke, jeg har så meget at 897
 sige. (læser) Helbredet er fint – jeg er hverken nervøs 898
 eller stresset, selvom jeg har meget at se til. (pause) Vi 899
 oplever selvfølgelig også ligesom andre, at mennesker 900
 har problemer omkring arbejdspress, og vi har også 901
 haft nogle, der er gået ned med stress. Og det er noget, 902
 vi er opmærksomme på, og vi bliver bedre og bedre til 903
 at spotte det. Men det er også et svært område i vores 904
 branche, fordi der ind imellem er et hårdt pres på. 905
 Karoline: Men det er ikke noget, du har oplevet på 906
 egen krop? 907
 PL2: Nej, altså jeg har haft tilfælde af det i min afdeling. 908
 At nogen har haft en længere sygemeldingsperiode 909
 på grund af stress. Og det er jo noget af det, vi bliver 910
 bedre og bedre til at tackle som ledere og også taler 911
 om; hvordan vi kan blive bedre til at se symptomerne, 912
 så man måske kan tale med sine medarbejdere om, før 913
 det går galt. Og det er noget af det, jeg som relativt 914
 ny leder har arbejdet meget med og været på kurser 915
 omkring, fordi det er enormt vigtigt. Og der kan være 916
 himmelvid stor forskel på, om man når at tale med 917
 folk nogle måneder før det går galt, end at det kommer 918

919 derud, hvor det kommer til en sygemelding, fordi de
 920 ikke er i stand til at passe deres arbejde. Og det er
 921 noget af det, der optager mig meget, fordi jeg synes,
 922 man ser det meget og det har nogle store personlige
 923 konsekvenser ofte.

924 Karoline: Så det er en ting, du er opmærksom på?

925 PL2: Ja. Jeg har også en grundlæggende holdning, at
 926 stress sjældent forekommer udelukkende på grund af
 927 jobbet. Det er typisk en kombination. Det kan være, job
 928 og privatliv har svært ved at forenes. Det kan være, der
 929 er problemer privat også, som bliver forstærket. Ting
 930 hænger sammen, og det er også derfor jeg forsøger at
 931 have et relativt tæt forhold til mine medarbejdere. Jeg
 932 blander mig ikke i deres privatliv, men jeg vil gerne
 933 have, at de kommer også siger, hvis der er et privat
 934 issue, som gør, at der måske skal tages nogle hensyn på
 935 arbejdet, for det tror jeg kan være med til at afhjælpe.
 936 Det har selvfølgelig ikke så meget med projektledelse
 937 at gøre, men det er jo en del af min hverdag. Det er det
 938 også, hvis jeg arbejder som projektleder. Så er det også
 939 noget, man skal kunne en lille smule af der. Der skal
 940 man også kunne spotte, hvis der er nogen, der ikke

kan magte opgaven eller er for overpressede. Det kan 941
 også være i en projektgruppe, at nogen bliver klemmt - 942
 kørt over. Og så skal man jo lige revurdere, om man 943
 har sammensat teamet rigtigt. 944

Karoline: Ja. Jeg tror, jeg har nok til det her med trivsel. 945
 Så nu vil jeg gerne gå videre til at snakke om det her 946
 med god projektledelse kontra dårlig projektledelse. 947
 Først vil jeg meget gerne have dig til at beskrive 948
 drømmeprojektet eller det ideelle projekt; hvordan 949
 forløber det så? 950

PL2: Det forløber i de faser, jeg beskrev før. Og så 951
 forløber det med, at man har stopmøder lagt ind de 952
 rigtige steder. Og noget af det, vi tit forsømmer, er at 953
 lave en interressent-analyse. Hvem har indflydelse på 954
 projektet? Nogen, der har indflydelse, men ikke er 955
 involveret i projektet, kan jo have en enorm effekt/ 956
 magt på et projekt. Og jo mere bevidst man er om 957
 det, jo bedre kan man imødegå tingene. Det, der tit og 958
 ofte sker på projekter er, at nogen, der har relativt stor 959
 indflydelse, men ikke er involveret i det på en eller 960
 anden måde bliver inddraget for sent. Så har man måske 961
 arbejdet hårdt mod et mål i lang tid, men så vender 962

963 en administrerende direktør eller en udviklingschef
 964 tommelfingeren ned på et meget sent tidspunkt. Det er
 965 noget med at få de godkendelsesprocedurer undervejs
 966 lagt på de rigtige tidspunkt, så man ikke arbejder ud af
 967 en tangent, som så bliver kasseret af nogen – eller man
 968 arbejder efter et budget, der ikke er godkendt, sådan
 969 at man halvt inde i projektet finder ud af, der kun er
 970 halvt så mange penge, som man troede. Det er alle
 971 de ting, dem skal man have styr på. Det er det gode
 972 projekt. Det er der, hvor der er styr på processen. Nogle
 973 af de problemer, man oftest kan løbe ind i, er, at man
 974 ikke har en klar målsætning. Hvis man ikke præcist
 975 ved, hvad succeskriteriet og målet med projektet
 976 er, er sandsynligheden for, at man kommer med en
 977 forkert løsning, stor. Og det kræver et kompetent og
 978 godt arbejde i den indledende fase. At stille kunden
 979 de rigtige spørgsmål, så man er sikker på, man får
 980 afdækket de rigtige ting. En kunde kan jo godt ringe
 981 og sige, at konkurrenterne løber med markedet og at
 982 de gerne vil have en tv-kampagne. Men det er jo ikke
 983 sikkert, at en tv-kampagne er det rigtige. Og det er jo
 984 der, konsulenten virkelig skal vise sit værd og spørge,

hvad problemet er. Man skal få kunden væk fra, at de 985
 tror de ved, hvad de skal have. Jeg var på et kursus 986
 for nylig, hvor vi havde en case, som handlede om 987
 rekruttering af elever til en møbelkæde. Deres briefing 988
 var, at de skulle bruge X antal elever en bestemt 989
 dato, og der skulle være en ligelig kønsfordeling, og 990
 de skulle have en eller anden handelsuddannelse og 991
 flair for det kreative og det boglige. Det var de helt 992
 stålsatte på, men inden den fase var ovre, fandt vi ud 993
 af, der var en masse forhold, de ikke havde taget højde 994
 for. Et eksempel var, at de nogle steder havde 50/50 995
 danske og svenske kunder. Så målsætningen for dén 996
 geografiske del blev, at halvdelen af eleverne skulle 997
 være svenske. Bare et lille eksempel. Det kan godt være, 998
 kunden skal have noget andet eller noget mere eller at 999
 der er nogle nuancer i det, de siger. Og det er det, man 1000
 skal have afdækket i den indledende fase. Og det er 1001
 altafgørende for, om projektet kommer til at køre godt 1002
 eller skidt. For tit og ofte viser tingene sig undervejs, 1003
 hvis man ikke har fået lavet den afdækning, og så skal 1004
 man til at justere sin kampagne, og det er bestemt ikke 1005
 hensigtsmæssigt. 1006

1007 Karoline: Så det, jeg hører dig sige, er et godt
 1008 forarbejde...
 1009 PL2: Man skal helt præcist have en præcis
 1010 projektbeskrivelse, inden man går i gang. Og det er
 1011 lige før målsætningen er det allervigtigste. Vores
 1012 branche er hurtig, og vil man gerne have en blå tv-
 1013 kampagne, så suser vi ud og laver sådan en skide
 1014 kreativ blå tv-kampagne. Men det kan være, pengene
 1015 er givet skidt ud. Det kan være, det var bedre at lave en
 1016 dialog-kampagne, hvor man fik knyttet 10.000 kunder
 1017 tættere til sig, som blev loyale, end at bruge penge til
 1018 at markedsføre sig overfor 1.000.000 kunder bredt. Og
 1019 det er jo hele tiden den vurdering... Vil vi have dem
 1020 til at købe varer her og nu, vil vi have dem til at blive
 1021 loyale? Jeg arbejder meget for Dansk Supermarked.
 1022 Jamen, hvad er målet med en kampagne? Er det, at
 1023 folk skal gøre deres ugentlige indkøb i Bilka? Er det at
 1024 konvertere nogen af de kunder, der kommer engang
 1025 hver tredje uge til at komme hver uge? Det kan være,
 1026 vi gerne vil have 10.000 nye kunder. Men skal det være
 1027 børnefamilier eller pensionister? Eller vil vi gerne have
 1028 flere unge kunder? Alle de ting skal man have på plads

fra starten. 1029
 Karoline: Ja. Hvilke associationer får du, når jeg siger 1030
 "en god projektleder"? 1031
 PL2: Hvis jeg skal tale i normale ord, er det noget med 1032
 struktur, overblik, systematik. 1033
 Karoline: Ja. Hvilke forventninger har du til, hvordan 1034
 du som projektleder skal køre et projekt? 1035
 PL2: Jeg forventer for det første af mig selv, at jeg 1036
 kan overskue og analysere, hvad det er for en type 1037
 projekt, for det er jo ikke alle projekter, der skal køre 1038
 igennem samme proces. Det afhænger af projektet. Og 1039
 så forventer jeg, at jeg har tiltro til mine kolleger og 1040
 mine egne evner til at sammensætte et team, som vil 1041
 det her projekt og som gør deres bedste for projektet. 1042
 Og så forventer jeg selvfølgelig, at der er en vis respekt 1043
 om min rolle som projektleder, for hvis en projektleder 1044
 skal kunne styre projektet i alle faser, kan det ikke 1045
 nytte, at en kreativ booker en fotograf, der er fire 1046
 gange så dyr som der var sat budget til, uden at tale 1047
 med projektlederen, for så har du ikke en chance for at 1048
 styre økonomien. 1049
 Karoline: Oplever du, at dine omgivelser har nogle 1050

1051 bestemte forventninger til dig som projektleder?
 1052 PL2: Ja, helt klart. Der er en klar forventning, især fra
 1053 de kreative, om at projektlederen er den alvidende
 1054 overbliksperson, der har styr på alle detaljer og husker
 1055 at minde dem om, at det er i morgen, kundemødet er.
 1056 Det er der en klar forventning om.
 1057 Karoline: Og så et sidste spørgsmål til det her med god
 1058 projektledelse. Hvordan har du det, når et projekt går
 1059 rigtig godt?
 1060 PL2: Jamen det er jo fedt! Alle vil jo gerne være en del
 1061 af en succes. Der er jo ikke nogen, der gider være en
 1062 del af et projekt, som ikke går ret godt og som vi ikke
 1063 tjener penge på. Alle vil gerne være en del af det, der
 1064 går skide godt.
 1065 Karoline: Kan du komme med et eksempel på en
 1066 situation, hvor det virkelig har været super og alting
 1067 har gået som det skulle?
 1068 PL2: Dem har vi heldigvis flest af. Jeg kan ikke lige
 1069 komme på et konkret projekt, der er masser af gode
 1070 projekter. Og så er der selvfølgelig også projekter, som
 1071 af forskellige grunde kører af sporet.
 1072 Karoline: Så er der den dårlige projektledelse. Nu bad

jeg dig før beskrive drømmeprojektet – hvad med 1073
 projektet fra helvede? Kan du sige lidt om, hvad der 1074
 kendetegner et rigtig dårligt projektforsøg? 1075
 PL2: Jeg havde sidste år et rigtig stort projekt. Projektet, 1076
 der ikke ville dø, kaldte vi det til sidst. Elendigheden 1077
 ville ingen ende tage. Vi var faktisk to projektledere 1078
 på. Det var et vanskeligt projekt og en uhyre vanskelig 1079
 kunde. Og der, hvor projektet startede meget skævt, 1080
 var måske at vi ikke havde analyseret, hvor vanskelig 1081
 en kunde det var. Projektet som sådan tilhørte måske 1082
 den mere komplekse art, men jeg har kørt lignende 1083
 projekter før, så det var ikke fordi jeg fagligt ikke kunne 1084
 løse det. Vi havde simpelthen ikke fået analyseret, 1085
 hvor vanskelig kunden var. Kunden havde ingen 1086
 forståelse for projektet. Der var sprogbarrierer. Dem, 1087
 der skulle køre projektet på kundens side, var helt nye, 1088
 som havde hverken dansk eller engelsk som deres 1089
 hovedsprog. Og det afstedkom så mange problemer 1090
 undervejs, og det blev jeg meget klogere af, selvom jeg 1091
 er en gammel rotte. Kundens forventninger til, hvad 1092
 lavede vi og hvad lavede de havde vi simpelthen ikke 1093
 fået afklaret godt nok. Vi havde lavet lignende projekter 1094

1095 for samme kunde tidligere, men hvor der havde været
 1096 andre kontaktpersoner, og det var helt klart en fodfejl
 1097 i projektledelsen, at vi simpelthen ikke fik analyseret
 1098 det nye set-up hos kunden. Målsætningen var for så
 1099 vidt klar, men vi havde ikke afstemt forventninger
 1100 om, hvordan processen skulle køre. Kunden og os
 1101 havde ikke samme opfattelse af, hvad der var god
 1102 projektledelse og hvordan projektet kørte godt.
 1103 Samtidig sker der en masse ændringer i kundens
 1104 marked, som gør, at vi må ændre på projektet sent. Og
 1105 budgettet var meget presset. Tiden var enormt presset.
 1106 Altså alle de dårligheder, der næsten kan være til
 1107 stede, var til stede på det projekt. Ikke fra starten, men
 1108 de dukkede op undervejs. Og der burde jeg klart have
 1109 været bedre til at analysere nogle af de her problemer,
 1110 forudset dem, set dem komme. Set i bakspejlet skulle
 1111 vi have sagt nej tak til projektet. Selvfølgelig kommer
 1112 man altid igennem, det skal man jo, men det var
 1113 rigtig rigtig hårdt. Og der var sygemeldinger, og vi
 1114 måtte have nye freelancere ind og skifte besætning
 1115 undervejs. Det er skrækscenariet, det er når kunden og
 1116 vores forventninger og holdninger er vidt forskellige

og der er uro på alle fronter. 1117
 Karoline: Ja, det lyder godt nok stressende. 1118
 PL2: Ja. 1119
 Karoline: Hvordan havde du det i alt det? 1120
 PL2: Selvfølgelig bliver man påvirket af det og bliver 1121
 træt af det, men det er jo der, hvor ens erfaring træder i 1122
 kraft. At man har erfaringen til at se sig ud af, hvordan 1123
 man kommer igennem projektet på trods. Vi kan jo 1124
 ikke stå af at projekt midtvejs. Når man har sagt A, 1125
 må man også sige B. Og så skal man i mål, og så må 1126
 det koste det, det koster. Der, hvor jeg så valgte at gå 1127
 på kompromis, var med vores indtjening. Vi skal have 1128
 det her projekt igennem, så vi må købe freelancere ude 1129
 i byen. Det betyder, vi tjener mindre end planlagt på 1130
 projektet, men det var én af måderne; at koble nogle 1131
 folk fra, pille de mindre erfarne fra og sætte nogle af de 1132
 helt hardcore erfarne på, som har været ude i stormvejr 1133
 før. Som har både fagligheden og den personlige styrke 1134
 til at kunne trække det her ind. Og så se lidt stort på 1135
 indtjeningen. Og det kan man ikke gøre, hvis man er 1136
 ny. Eller, det ved jeg ikke, men det er svært. 1137
 Karoline: Så det var din erfaring, der bar dig 1138

1139 igennem?

1140 PL2: Ja. Det var erfaring. Og så selvfølgelig ens position
1141 i huset. Jeg tror, det vil kunne slå de fleste unge ud
1142 at komme ud i sådan et stormvejr. Men når man har
1143 været et sted længe og man har vist nogle resultater,
1144 er der også plads til at tage fejl. Og mit selvværd går
1145 jo ikke i nul. Jeg kan godt analysere og sige bagefter,
1146 at jeg burde have forudset nogle af de problemer og
1147 imødegået dem, men det gjorde jeg så ikke, og det kan
1148 der være mange gode forklaringer på, men man har
1149 noget credit, både i branchen og i huset, der gør, at
1150 man godt kan forholde sig oprejst. Men det er klart,
1151 at hvis man er ny og uerfaren og ryger ud i sådan et
1152 stormvejr... Nu ville man jo typisk aldrig her i huset
1153 sætte en ny på. Vi vidste godt, det ville blive svært, og
1154 så sætter man jo de mest erfarne på og de, der har været
1155 ude i lignende problematikker før. Det kan godt være,
1156 man ville tage nogle yngre med for læringens skyld,
1157 men man ville aldrig give en meget ung projektleder
1158 et så stort ansvar. Det ville ikke være fair overfor den
1159 person. Det kunne ødelægge dem, inden de nåede...
1160 Karoline: Den stensikre vej til at gå ned, inden man

kommer i gang. 1161

PL2: Ja, de ender med at skifte branche og blive 1162
grønthandlere. 1163

Karoline: Hvilke associationer får du, når jeg siger "en 1164
dårlig projektleder"? 1165

PL2: Det er sådan en, der er flyvsk og ikke særlig 1166
detaljeorienteret. Og ikke er vedholdende til målets 1167
ende. Distræt. Projektlederen skal bevare roen og 1168
stabiliteten i projektet, så det fordrer også de personlige 1169
egenskaber. 1170

Karoline: Jeg har også et spørgsmål, der hedder, 1171
hvordan du har det, når et projekt går rigtig dårligt, 1172
men det har vi næsten... 1173

PL2: Ja, det har jeg svaret på. Det er ikke noget, der 1174
vælter mig. Jeg bruger det meget til at sige; hvordan 1175
undgår vi, at det her sker igen på et andet projekt? 1176
Og det tror jeg også har noget at gøre med erfaring og 1177
alder. Jeg er egentlig også åben i huset over projekter, 1178
der ikke gik så godt. Jeg synes, man skal evaluere og 1179
være åben og ærlig om, hvorfor det ikke gik godt. 1180
Ellers kan man jo ikke undgå, at det sker igen. 1181

Karoline: Det var det, jeg havde til del to af interviewet. 1182

1183 Så har jeg nogle antagelser, jeg gerne vil spille op.
 1184 Jeg har en formodning omkring planlægning. At
 1185 projektledere skal kunne forudse projektforsløb ned til
 1186 mindste detalje.

1187 PL2: Ja.

1188 Karoline: Og du sidder og nikker, så det går jeg næsten
 1189 ud fra, at du kan genkende?

1190 PL2: Det er også noget af det, jeg allerede har sagt. Det
 1191 er noget med at være rigtig skarp i den indledende
 1192 fase, så man får projektbeskrivelsen. Man skal have
 1193 nogle milepæle at styre efter. Kunne følge op; nåede vi
 1194 derhen? Nej, det gjorde vi ikke. Hvorfor gjorde vi ikke
 1195 det? Det var derfor. Fint, så skal vi have det rettet ind.
 1196 Finde ud af, hvordan ting hænger sammen indbyrdes.
 1197 Så det er en stor del af det.

1198 Karoline: Ja, og det har vi også været lidt inde på. Og
 1199 du har også en forventning til dig selv om, at du kan
 1200 lægge de her planer og forudsige en proces. Og det
 1201 forventer dine kolleger også...?

1202 PL2: Ja, for det ligger i projektlederens rolle. Det er den
 1203 rolle, man har.

1204 Karoline: Ja, og så har jeg en formodning om

uforudsigelighed. At det generelt er karakteristisk 1205
 for arbejdslivet, at vi må forholde os til uforudsete 1206
 hændelser og forandringer i processen, og at det i 1207
 mange tilfælde kan vise sig umuligt at holde de planer, 1208
 der var lagt fra start. Det er også noget, vi har været 1209
 inde på. Det er måske også noget, du kan genkende? 1210

PL2: Absolut. Der er forskel på projekter. Et eksempel 1211
 som Bilka-avisen, som vi laver 52 uger om året. Der er 1212
 selvfølgelig en vis forudsigelighed i den proces. Det 1213
 er de samme hoved-varegrupper, der er i uge efter 1214
 uge, så der er en vis forudsigelighed. Men det er der 1215
 så ikke alligevel, for der er en masse udefrakommende 1216
 faktorer, som kan en indflydelse. Det kan være varer, 1217
 der ikke kommer hjem til fotografering. Det kan være 1218
 ting, der går galt undervejs, priser der ændrer sig 1219
 undervejs. Det er et af de projekter, vi kører, som har 1220
 den største forudsigelighed. Men så er der mange andre 1221
 kampagner, der har en høj grad af uforudsigelighed. 1222
 Det er også en del af projektlederens hverdag. Der er 1223
 i hvert fald ét, der er sikkert, og det er, at der ikke er 1224
 noget, der er ens fra dag til dag. Men det afhænger 1225
 meget af typen af projekter, man sidder med, hvor stor 1226

1227 uforudsigeligheden er.
 1228 Karoline: Hvordan håndterer du som projektleder,
 1229 hvis der sker de her uforudsete hændelser? Fx Bilka-
 1230 avisen, hvis ting ikke når frem til fotografering, eller
 1231 især tænker jeg på de lidt større projekter...
 1232 PL2: Ja. Jeg tror, jeg forholder mig som de fleste
 1233 projektledere; meget analyserende. Hvad er problemet?
 1234 Nu er det en lille ting, hvis en vare ikke kommer til
 1235 foto. Hvis du var i gang med at bygge en storebæltsbro
 1236 og det viste sig, at stålet, der skulle bære bropillerne,
 1237 ikke nåede frem til tiden, var det noget andet. Du
 1238 bliver nødt til at analysere problemet. Så vil jeg typisk
 1239 se på nogle løsningsforslag. Så ville jeg formodentlig
 1240 diskutere det med projektgruppen eller nogle andre
 1241 kompetente mennesker og sige hvad er fordelene og
 1242 ulemperne ved de forskellige løsningsforslag? Typisk
 1243 farer jeg ikke lynhurtigt til en løsning. Jeg ville stoppe
 1244 op, hvis det var en stor problemstilling. Hvis det var
 1245 en lille detalje, kan jeg hurtigt tage en beslutning. Men
 1246 jeg ville stoppe op og analysere, fordi det kan være
 1247 fatalt at tage den forkerte beslutning, hvis noget større
 1248 er gået galt.

Karoline: Så konkret er det noget med at analysere 1249
 situationen, vende mulighederne og så tage en 1250
 beslutning om en løsning. 1251
 PL2: Ja, lige præcis. 1252
 Karoline: Hvordan i forhold til... Jeg tænker på, 1253
 hvordan du reagerer følelsesmæssigt. Er der noget 1254
 der? Kan du tænke "pis, det var da også noget lort", 1255
 eller hvordan? 1256
 PL2: Det kommer jo an på situationen. Jeg er så gammel 1257
 i branchen, at jeg godt kan tænke "cool nok", sådan 1258
 et adrenalin-kick, hvis der sker et eller andet. Det har 1259
 jeg svært ved at svare på, for det er så stor en del af 1260
 min hverdag, og det har det været hele mit arbejdsliv. 1261
 Jeg tvivler på, jeg har været på arbejde nogensinde, 1262
 uden at der var sket i det mindste en lille ting, som var 1263
 uforudsigelig. 1264
 Karoline: Så du forventer det nærmest? 1265
 PL2: Det er simpelthen en del af det. Vi har mange 1266
 fototure i udlandet. Der kan være en fotograf, der står 1267
 i Sydafrika og ringer og siger, hans skærme er blevet 1268
 stjålet i lufthavnen. Og så kan vi ikke komme i gang, 1269
 fordi vi mangler udstyret. Eller en mand ringer, der 1270

1271 var ved at klippe sit kastanjetræ, men er faldet ned og
1272 kommet til skade. Så det projekt, som skulle starte i
1273 morgen tidlig, kan ikke lade sig gøre. Det kan være alt
1274 muligt.

1275 Karoline: Men det er du vant til...

1276 PL2: Ja.

1277 Karoline: Jeg har et spørgsmål, der hedder, hvordan
1278 dine omgivelser reagerer, hvis du præsenterer dem for
1279 ændringer i planen og forandringer undervejs?

1280 PL2: Det er jo meget, meget forskelligt. Det er et hus
1281 med mange forskelligartede mennesker. Men hvis
1282 man har valgt denne branche, er det en del af gamet,
1283 og det er man vant til. Og det er klart, at nogen er
1284 mere forandringsdygtige end andre. Som projektleder
1285 skal man selvfølgelig også prøve at præsentere det så
1286 nøgternt som muligt. Hvis det er små-forandringer,
1287 skal man jo ikke gøre et stort nummer ud af det. Det,
1288 jeg prøver at sige er, at der er de her ændringer på det
1289 og det område, det har den og den betydning og de her
1290 konsekvenser, så man får beskrevet, hvad det betyder.
1291 Og nogle forandringer kan jo meget vel være til det
1292 bedre for et projekt.

Karoline: Yes, jeg har lige et par spørgsmål tilbage. Jeg 1293
ser jo lidt et dilemma; altså hvor projektledere på den 1294
ene side forventes at kunne planlægge og forudsige 1295
– og på den anden side er det ikke altid muligt at 1296
forudsige tingene i praksis. 1297

PL2: Det kan du godt have ret i, at der er en divergens 1298
mellem de klassiske egenskaber, der hedder struktur, 1299
overblik og planlægning. Man kunne måske angribe 1300
nogle projektledere for, at det er nogle procesryttere, og 1301
det hænger selvfølgelig skidt sammen med det andet. 1302
Jeg synes ikke, jeg oplever det så meget. Jeg tror, og 1303
jeg ved ikke, om det er anderledes fra projektledelse i 1304
andre brancher, men jeg forestiller mig, at også andre 1305
brancher rumme en del af den uforudsigelighed. Det 1306
er jo sådan, verden er mere og mere. Man skal være 1307
hurtig til at omstille sig til forandringer. Selvfølgelig 1308
tror jeg, mange projektledere egentlig gerne vil have at 1309
et projekt skal køre som planlagt. Det er jo derfor, man 1310
laver planlægning. Og så er der selvfølgelig mere eller 1311
mindre grader af ændringer undervejs. Men du har ret 1312
i, at der godt kan være en modsatrettethed i det. 1313

Karoline: Men det er ikke noget, du oplever som et 1314

1315 problem?
 1316 PL2: Nej, det synes jeg ikke, fordi de projektledere vi
 1317 har er super kompetente til at klare det. Og det er også
 1318 en del af det, de synes gør det ekstra interessant.
 1319 Karoline: Det var måske også det, du snakkede om
 1320 med adrenalin-kicket, så var der noget?
 1321 PL2: Netop, så er der jo noget at gøre.
 1322 Karoline: Hvordan ser du dine egne muligheder
 1323 for at håndtere de forandringer, der kan opstå? Jeg
 1324 tænker på, om du har tiltro til, at du kan foretage
 1325 de handlinger, som er nødvendige for at få projektet
 1325 tilbage på sporet?
 1326 PL2: Ja. Og der, hvor jeg ville være i tvivl, om jeg
 1327 kunne træffe den rette beslutning, ville jeg konsultere
 1328 nogen, der havde erfaringen eller diskutere det med
 1329 nogen og få nogle nye vinkler på. Det her er jo et stort
 1330 hus, hvor vi bruger hinanden og diskuterer cases. Det
 1331 kan jo være, man ikke lige kan komme i gang med at
 1332 tænke løsninger selv, fordi man kan være så indrullet
 1333 i projektet, at det kan være godt at hive én ind udefra
 1334 til at sparre med om, hvordan man løser en given
 1335 situation.

Karoline: Ja. Føler du, at der i dit job bliver stillet høje 1336
 eller lave krav til det, du skal yde? 1337
 PL2: Høje krav, absolut. 1338
 Karoline: Ja, og hvor stor indflydelse har du så på, 1339
 hvordan opgaverne skal løses? I hvor høj grad er du i 1340
 stand til at bestemme det? 1341
 PL2: For mit vedkommende meget høj grad. Men 1342
 der vil også være nogle projektledere, hvor det ikke 1343
 er i helt så høj grad. Det afhænger meget af det team, 1344
 man sidder i og de projekter, man sidder med. Og 1345
 det afhænger af ens uddannelses/erfarings-niveau. 1346
 Det er klart, jo mere erfaren man er, jo typisk mere 1347
 indflydelse har man også på beslutningerne. Nu lyder 1348
 det som om, man skal have været her i 20 år... Sådan 1349
 er det jo ikke. Det kan jo være vigtigheden af projektet. 1350
 Det kan være et nyt, super vigtigt projekt, som måske 1351
 oven i købet økonomisk er rigtig attraktivt. Der ville 1352
 man jo ikke vælge en ny. Så har man læst opgaven 1353
 forkert. En kombination af nogen, der har erfaringen 1354
 og af den yngre og ofte mere atypiske tilgang er ofte 1355
 god, fordi den unge typisk bidrager med nogle mere 1356
 umiddelbare vinkler. Jeg kan da godt nogle gange 1357

- 1358 tænke, at jeg godt ved, hvordan kagen skal skæres,
1359 fordi jeg har gjort det 3-400 gange før, og da synes jeg
1360 tit, det er fedt at arbejde sammen med nogen, som
1361 ikke ved så meget om projektledelse eller måske ikke
1362 er særligt erfarne, for de har ofte en anden "hvorfor
1363 det"-tilgang til det, som er sund. Så på større projekter
1364 vil det typisk være en kombination af ung uddannelse
1365 og gammel erfaring.
- 1366 Karoline: Ja. Jeg har ikke planlagt flere spørgsmål. Jeg
1367 ved ikke, er der noget, du synes, vi ikke har dækket?
- 1368 PL2: Nej, det synes jeg ikke. Det synes jeg ikke.
- 1369 Karoline: Okay.

Bilag 3

Trivselsundersøgelse

Spørgsmål om krav i arbejdet:

1. Er der fastlagt klare mål for dit arbejde?
2. Ved du helt klart, hvad der er dit ansvarsområde?
3. Ved du nøjagtig, hvad der forventes af dig i dit arbejde?
4. Får du arbejdsopgaver, som du ikke får de nødvendige ressourcer for at kunne udføre?
5. Får du arbejdsopgaver, som du ikke har de nødvendige kompetencer for at udføre?
6. Stilles der uforenelige krav til dig fra to eller flere personer?
7. Er det nødvendigt for dig at arbejde i meget højt tempo?
8. Har du for meget at lave på dit arbejde?
9. Kræver dit arbejde, at du skal tage hurtige beslutninger?
10. Er dine arbejdsopgaver for svære for dig?
11. Arbejder du under tidspres?
12. Kræver dit arbejde at du skal træffe svære beslutninger?

13. Udfører du arbejdsopgaver som du egentligt burde være bedre uddannet til at udføre?
14. Bruger du din viden og færdigheder i dit arbejde?
15. Er der positive udfordringer i dit arbejde?
16. Synes du, at dit arbejde er meningsfuldt?
17. Mangler du ny viden og færdigheder for at udføre dit arbejde?

Indflydelse på arbejdet

1. Hvis der er flere måder du kan gøre dit arbejde på kan du så selv bestemme, hvordan du vil gøre det?
2. Kan du påvirke den arbejdsomængde du får?
3. Kan du selv bestemme dit arbejdstempo?
4. Kan du påvirke beslutninger der er vigtige for dit arbejde?

Samarbejde og socialt samspil

1. Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte til dit arbejde fra dine kollegaer?
2. Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte til dit arbejde fra din nærmeste leder?

3. Bliver du værdsat af din nærmeste leder?
4. Bliver du værdsat af dine kollegaer?
5. Synes du, at du er god til at bevare et godt forhold til dine kollegaer?
6. Er samarbejdet i din gruppe / afdeling positivt?
7. Oplever du klikedannelser i din afdeling?
8. Oplever du at konflikter bliver håndteret på en god måde?
9. Oplever du at der hersker respekt for hinandens forskelligheder i din gruppe / afdeling?

Ledelse

1. Opmuntrer din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger?
2. Opmuntrer din nærmeste leder dig til at sige fra, når du har en anden mening?
3. Gør din nærmeste leder noget for at du kan udvikle dine kompetencer og færdigheder?
4. Behandler din nærmeste leder de ansatte retfærdigt og upartisk?
5. Får du tilbagemelding om kvaliteten af det arbejde du udfører fra din nærmeste leder?

6. Er forholdet mellem dig og din nærmeste leder årsag til, at du bliver stresset?

Arbejdspladskultur

1. Tager de ansatte på din arbejdsplads selvstændige initiativer?
2. Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med ideer til forbedringer?
3. Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling?
4. Er dialogen på din arbejdsplads positiv?
5. Får du information om de ting der sker gennem formaliserede kanaler (f.eks. orienteringsmøder, nyhedsbreve)?
6. Anerkendes du når du har gjort et godt stykke arbejde på din arbejdsplads?
7. Tager man sig godt af de ansatte på din arbejdsplads?
8. I hvilket omfang interesserer ledelsen sig for de ansattes helbred og trivsel?

Trivsel og helbred

Hvor stor en del af tiden, indenfor den seneste tid,

har du:

1. Følt dig veloplagt og fuld af liv?
2. Været meget nervøs?
3. Været så langt nede at intet har kunnet opmuntre dig?
4. Følt dig rolig og afslappet?
5. Været fuld af energi?
6. Været trist til mode?
7. Følt dig udslidt?
8. Været glad og tilfreds?
9. Følt dig træt?

Symptomer

Hvor ofte har du indenfor den seneste periode oplevet:

1. Ondt i maven eller problemer med maven?
2. Hjertebanken?
3. Kortåndethed?
4. Spændinger i musklerne?
5. Svimmelhed?
6. Hovedpine?
7. Svedtendens?

8. Magtesløshed / hjælpeløshed?
9. Nedstemthed / deprimeret?
10. Rastløshed?
11. Nervøsitet eller uro i kroppen?
12. Træthed eller kraftesløshed?
13. Søvnproblemer?
14. Let til gråd?
15. Svær ved at slappe af?
16. Koncentrationsbesvær?
17. Svært ved at tage beslutninger?
18. Let ved at glemme?
19. Svært ved at tænke klart?