

# PROJECT MANAGEMENT

---

En undersøgelse af den midlertidige liminale projekt organisation

(An investigation of the temporary liminal project organization)



Opgaven udgør 175.205 tegn,  
svarende til 77 normalsider.

Afleveret den 30. juni 2010 af:  
Mattias Noer

*Mattias*

Kandidatafhandling  
Cand.merc.(fil)  
Forår 2010

Handelshøjskolen i København  
Vejleder: Lektor Anders La Cour  
Institut for Ledelse, Politik & Filosofi

# INDHOLDSFORTEGNELSE

---

<b>1.0 RESUMÉ (IN ENGLISH)</b> .....	<b>2</b>
<b>2.0 PROBLEMFORMULERING</b> .....	<b>3</b>
<b>3.0 STRUKTUR OG ANALYSESTRATEGI</b> .....	<b>5</b>
3.1 STRUKTUR.....	5
3.2 ANALYSESTRATEGI .....	9
3.2.1 <i>Ambition</i> .....	9
3.2.2 <i>Hvorfor</i> .....	9
3.2.3 <i>Hvordan</i> .....	10
3.2.4 <i>Begrænsninger</i> .....	12
<b>4.0 INDLEDNING</b> .....	<b>13</b>
<b>5.0 PROJECT MANAGEMENT</b> .....	<b>19</b>
5.1 PROJECT MANAGEMENT TEORI .....	21
5.1.1 <i>Konventionel project management teori:</i> .....	22
5.1.2 <i>Organisationsteoretisk Project management teori:</i> .....	26
5.2 PROJECT MANAGERENS UDFORDRING.....	33
<b>6.0 ORGANISATIONSTEORIEN</b> .....	<b>36</b>
6.1 COMMUNITAS .....	39
6.1.1 <i>Communitas bestanddele</i> .....	41
6.1.2 <i>Communitas i den midlertidige organisation</i> .....	49
6.2 LIMINALITETEN.....	51
6.2.1 <i>De liminale faser</i> .....	54
6.2.2 <i>Den midlertidige organisation som en liminal organisation</i> .....	57
6.3 COMMUNITAS OG DET LIMINALES BETYDNING FOR PROJECT MANAGEREN .....	59
<b>7.0 LEDELSE</b> .....	<b>62</b>
7.1 OLE FOGH KIRKEBYS LEDELSES IDEAL .....	63
7.1.1 <i>Lederens kommunikative rum</i> .....	65
7.2 BEGIVENHEDSLEDELSE .....	68
7.2.1 <i>Begivenhedsledelsens grundlag for handlekraft</i> .....	71
7.3 DEN DIALEKTISKE DIALOG .....	74
7.3.1 <i>Dialogens kapaciteter</i> .....	75
7.3.2 <i>den dialogisk protreptiske ledelsespraksis</i> .....	77
7.4 PROTREPTISK LEDELSE I DEN MIDLERTIDIGE LIMINALE ORGANISATION .....	80
<b>8.0 KONKLUSION</b> .....	<b>83</b>
<b>9.0 KRITIK</b> .....	<b>86</b>
<b>LITTERATUR LISTE</b> .....	<b>88</b>

## 1.0 RESUMÉ (IN ENGLISH)

---

Traditional project management has regarded the project as a tool and not as a diverse organizational task. This view has been challenged by an organizational approach, where the focal point is the dynamics of the project team, seen as an organized unit of individuals. The argument is, that by focusing on the project as an organization, the Project Manager can identify structures that may help the project act and navigate in changing environments.

This point of view is picked up in this paper, adding the organizational philosophy by Ole Fogh Kirkeby to the content. Ole Fogh Kirkeby offers a certain view and understanding of the organisation, and how to manage it.

The organization is regarded as liminal in its nature, meaning it is constant on the verge to transform its self-understanding. This shift of meanings, require a certain managing effort, the event management. It is the events as they happen, that forms both the organizations and the individual's way of conceiving actions. Therefore events have to be anticipated by the Project Manager, so that he/her can prepare the organization for the event and facilitate the meaning associated with the event.

To do so, it requires a certain way of management: the dialectic dialogue. The dialectic dialogue is the way by which the Project Manager communicates, and it requires that the Project Manager institute a subject-subject relation to the employees. This imply that the Project Manager is open to change/transform as the dialogue constitute a new meaning. Further more it requires the Project Manager to be embodied in the organizational culture, so that he/she is acting *as the* organization it self.

By doing so the Manager can be part of the liminal processes, and take the lead in giving events their cultural meaning, thereby establishing a base from where actions depart.

## 2.0 PROBLEMFORMULERING

---

Der er i projekt management teori sket en udvikling, hvor man er begyndt at italesætte projektet på en ny måde. Tidligere er et projekt blevet tænkt som et yderst strategisk, rationelt<sup>1</sup> og funktionalistisk fænomen, der kræver organisering men ikke en egentlig organisation – projektet har været tænkt som et værktøj (Packendorff 1995:325). I den traditionelle project management teori hersker en generel opfattelse af, at man analytisk kan forhåndsbestemme hvordan og med hvilke midler man kommer fra A → B, eller fra ide til handling/genstand. Fokus i denne opfattelse af project management har i høj grad været på en umiddelbar praksis, med handlingsanvisende skemaer, og en holdning til, at hvert projekt kunne organiseres på samme vis. Denne måde at forholde sig til project management bliver konstitueret af en stor industri bag, med PMI og IPMA blandt de største, som udbyder certificeringer i project management med udgangspunkt i det, de anser som værende 'best practice'. Project management bliver i denne tilgang defineret som S.M.A.R.T.; ”*Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic and Time-related*” (HBE 2004:42) eller i APM’s ”UK Body of Knowledge” som:

*“[...] the planning, organization, monitoring and control of all aspects of a project and the motivation of all involved to achieve the project objectives safely and within agreed time, cost and performance criteria. The project manager is the single point of responsibility for achieving this”* (Atkinson 1999:338).

Denne strategiske, rationelle og funktionalistiske tilgang bliver nu kritiseret, med udgangspunkt i, at man ikke kan forhåndsudpege de mulige risici og modgange projektet kan komme ud for. Der argumenteres ligeledes for et behov for at se projektet som en organisation, frem for blot en skemalagt struktur,<sup>2</sup> for at blive i stand til at kunne identificere de underliggende strukturer og systemer, et projekt består af. Ideen om det strengt rationelle i project management bliver skiftet ud med ideen om, at project management opererer i en uforudsigelig verden og derfor kræver

---

<sup>1</sup> Rationelt i den forstand, at man på forhånd kan lave en plan og imødekomme fremtidige forhindringer.

<sup>2</sup> Jeg skelner mellem en organisation og organisering. Organiseringen kræver ikke en egentlig organisation, men er mere umiddelbar og for organisatorisk.

den samme organisatoriske fokusering som en traditionel organisation. Projekt strukturen kaldes her 'den midlertidige organisation' (Packendorff 1995:326). Denne måde at anskue projektet på indebærer dels en større fokus på omstillingsevne i forhold til både vejen til målet og målet i sig selv, samt en større fokus på det rent organisatoriske, altså projektteamet som organisation (Packendorff 1995:327; Lundin&Söderholm 1995:439; Lindkvist&Söderlund 2002:279; Kreiner 1995: 338; Loch, DeMyer&Pich 2006:165; Weick&Sutcliff 2001;3). Project management bliver i denne tilgang defineret på samme måde som tidligere, dog med tilføjelser som når f.eks. Cicmil og Marshall definerer project management som;

*“[...] in an unpredictable world where outcomes of an action cannot be known in advance, [Project Management] should be seen as a process of continually rearranging the paradoxes of organizational life through a different type of leadership” (Cicmil&Marshall 2005:533).*

Med udgangspunkt i, og afsæt fra, denne åbning af at forstå et projekt i en organisatorisk kontekst, vil jeg introducere Ole Fogh Kirkebys teorier om ledelse, organisation og begivenheden til project management. Dette vil jeg gøre, fordi jeg stadig savner en egentlig ledelsesdiskurs i den organisationsteoretiske project management teori. Den identificerer et behov for at se projektet som en organisation, men der bliver ikke udviklet en ledelsesparadigmatik, der er i stand til at forstå og lede ud fra de dynamikker den organisationsteoretiske tilgang efterlyser.

Ole Fogh Kirkeby tilbyder en normativ teori om hvad 'god' ledelse er, samt en forståelse af organisationen på en måde, så den bidrager til en nuanceret forestilling om hvor fokus bør være, i forhold til netop den anderledes ledelse Cicmil og Marshall efterlyser.

Dette fører mig til følgende problemformulering:

**”Hvordan vil Ole Fogh Kirkebys teorier om ledelse, organisation og begivenheden udfordre den eksisterende project management teori, og hvordan vil hans teorier påvirke Project Manageren i praksis?”**

## **3.0 STRUKTUR OG ANALYSESTRATEGI**

---

Dette afsnit skal hjælpe læseren til at forstå den vej, der er valgt i projektet, samt gøre rede for de analytiske dispositioner der er valgt.

### **3.1 STRUKTUR**

For at lette den forestående læsning, vil jeg kort gennemgå indholdet af de her efterfølgende kapitler. Jeg har delt opgaven op i 9 egentlige afsnit;

- Resumé
- Problemformulering
- Struktur og Metode
- Indledning
- Project Management
- Organisationen
- Ledelse
- Konklusion
- Kritik

#### *KAPITEL 1; RESUME*

Det er et krav ifølge studieordningen, at der i en afhandling gives et kort resumé på et fremmedsprog.

#### *KAPITEL 2; PROBLEMFORMULERING*

Dette kapitel fører frem til det problem, jeg har sat mig for at undersøge med denne afhandling.

#### *KAPITEL 3; STRUKTUR OG METODE*

For at give et bedre overblik over teksten og en læsevejledning så man kan foregribe tekstens progression, gennemgår jeg kort kapitlerne hver for sig.

Jeg forholder mig også kritisk til min metode, ligesom jeg beskriver hvilken tilgang jeg går til teksterne med.

#### *KAPITEL 4; INDLEDNING*

Indledningen skal vise den kontekst denne afhandling opererer i, og italesætte emnet; project management, set fra en Ole Fogh Kirkeby'sk optik. Den kæder project management teorien<sup>3</sup> og organisationsteorien sammen og udfolder problemformuleringen.

#### *KAPITEL 5; PROJECT MANAGEMENT*

Da specialet er et forsøg på at applikere en organisationsteori på project management, er det relevant at se hvilken forståelse jeg har af både hvad et projekt er samt hvad project management består af.

Kapitlet starter med en definition på hvad et projekt er, og dermed en afgrænsning af mit felt. Det er i forlængelse herpå også en tilnærmelse af hvad, der adskiller projekt-organisationen fra den traditionelle/blivende organisation.

Project management teorien har oplevet en adskillelse, hvor organisationsprægede teoretikere er kommet på banen med en anderledes dynamisk og mere procesorienteret tilgang til projektet, end den traditionelle project management teori har fremført. Denne udvikling er også det, der åbner op for min brug af en udelukkende organisations-rettet teori på projektorganisationen.

Den organisationsbaserede tilgang, den del af det som jeg belyser, har fokus på projekt organisationen, og den verden projektet opererer i. Det er en forandringsorienteret tilgang, der tager afstand til den traditionelle projekt teoris fastlåste mål-middel opfattelse. Den organisationsteoretiske tilgang identificere en anden måde at forstå projektet på, projektet bliver en midlertidig organisation. Det den mangler at identificere, er et ledelsesparadigme og en organisationsforståelse, der kan honorere de krav den midlertidige organisation bliver stillet overfor. Nogle krav, der på mange måder lever op til 'almindelig' ledelse, men som alligevel skal operere på en 'anden' måde qua projektets anderledes natur.

---

<sup>3</sup> Jeg har valgt termen 'project management' og 'Project Manager' frem for 'projektledelse', da det giver en bedre sammenhæng i forhold til de engelske citater der bruges.

## *KAPITEL 6; ORGANISATIONEN*

I dette kapitel introduceres Ole Fogh Kirkeby og hans definition af hvilke processer, der udspiller sig i en organisation, samt hvilke dynamikker, der holder sammen på den. Denne opfattelse af organisationen vil jeg holde op imod den måde projektet italesættes i den organisationsteoretiske project management teori, for at identificere de ligheder og forskelle, der retfærdiggør brugen af Ole Fogh Kirkeby på project management strukturen.

Beskrivelsen af Ole Fogh Kirkebys organisationsbegreb er delt op i to dele; første del handler om organisationen, om det 'stof' der holder sammen på organisationen – det Ole Fogh Kirkeby kalder *communitas*, og på de dyder han ser som de essentielle at have fokus på i den sammenhæng, det, der manifesterer sig som *ethos* – det, der styrer vores handlinger i den daglige interageren.

Dernæst bliver hans forandrings forestilling om organisationen udforsket. Det er det han i sin begrebsverden kalder for 'den liminale organisation'. Liminalitet betyder kort fortalt at organisationens kultur eller selvforståelse altid befinder sig på en grænse (limen) på vej til noget andet. Det har afgørende betydning for lederen at være opmærksom på denne konstante forskydning af eksempelvis de kulturbærende elementer, og det er denne forståelse kapitlet skal fremhæve.

## *KAPITEL 7; LEDELSE*

Dette kapitel er tredelt og vil have fokus på det Ole Fogh Kirkeby definerer som den gode leder, hans begreb om begivenhedsledelse og til sidst det tætteste man hos Ole Fogh Kirkeby kommer til en manual for den praksisbetonede ledelse; den dialektiske dialog.

Ole Fogh Kirkeby mener, at en leder skal lede ud fra sin egen person og de personlige dyder man naturligt har. Der ud over handler det om den rolle lederen spiller over for sine medarbejdere, her mener Ole Fogh Kirkeby, at det er vigtigt ikke at sætte sig selv hierarkisk over medarbejderen i kommunikationen med denne, men at det derimod bliver en subjekt-subjekt relation.



Andet afsnit omhandler fænomenet begivenhedsledelse. Begivenheden er det, der styrer os i vores dagligdag, det er fra begivenheden, at vi får den symbolske værdi vi styrer vores holdninger og forståelse af omverdenen fra. Begivenheder kommer som strenge på en snor, mens deres betydning (det, der definerer os selv og vores omverden) har indflydelse på både de forrige begivenheders betydning samt den nye begivenhedsbetydning. I en ledelseskontekst spiller dette en stor betydning, for det er i begivenheden, at organisationens medlemmer får deres bevidsthed om organisationen. Derfor er det lederens opgave at gå ind og påvirke begivenhedens betydning, så den forstærker det *communitas* der er/ønskes i organisationen.

Sidste afsnit handler om den praksis Ole Fogh Kirkeby angiver som den mest frugtbare ledelsesform; nemlig den dialektiske dialog. Det er en samtale form hvor der er lagt vægt på at begge parter opererer på lige fod i samtalen, i en såkaldt subjekt-subjekt relation (som vi så den i afsnittet om ledelsesparadigmet), og hvor leder såvel som ledet åbner sig op for samtalen og tillader samtalen at have indvirkning på dem selv som person. Det er en forestilling, der stammer fra den græske antikke filosofiske retning 'Protreptikken':

*“Protreptikos logos er en tale, hvorigennem man forsøger at vinde et andet menneske for at skaffe sig indsigt og for at handle ud fra det gode” (OFK 2001:7).*

Det er denne tilgang til organisationen og ledelse generelt, jeg fremskriver vil give den organisationsteoretiske project management, det den mangler i forhold til et egentligt ledelsesparadigme.

#### **KAPITEL 8; KONKLUSION**

I dette kapitel vil jeg samle op på de pointer jeg har fremstillet igennem opgaven, og på den give et kort oprids og svar på problemformuleringen.

#### **KAPITEL 9; KRITIK**

I dette kapitel vil jeg forholde mig kritisk til min tekst, ligesom jeg vil angribe brugen af Ole Fogh Kirkeby på project management.

## **3.2 ANALYSESTRATEGI**

Inden jeg går endeligt i gang med teoriudfoldelsen, finder jeg det ligeledes konstruktivt at redegøre for mine analytiske dispositioner. Dels for at svare på spørgsmålet om hvorfor en afhandling som denne overhovedet har en berettigelse, og dernæst for at vise hvordan jeg vil gribe udfordringen an.

### **3.2.1 AMBITION**

Projektet bliver hovedsageligt en øvelse i at applikere Ole Fogh Kirkebys ledelses filosofi på moderne project management teori. Mit udgangspunkt er Ole Fogh Kirkebys behandling af organisationen i forvandling og hans ledelses-praktiske tilgang til begivenhedsledelse. Mit mål er at gøre Ole Fogh Kirkebys teori mere praksis orienteret, samt indsætte det som en teoretisk tilføjelse til projektlitteraturen.

Det vil sige, at jeg vil anvende Ole Fogh Kirkebys organisations-, ledelses- og begivenhedsfilosofi på project management, for at opnå den samme differentiering indenfor project management, som han, Ole Fogh Kirkeby, har på traditionel ledelse. Hvilket er en handlingsbetonet ledelse der er baseret på en forståelse af begivenhedens indflydelse på den liminale organisations struktur.

### **3.2.2 HVORFOR**

Begivenhedsledelse kan tilføre et nyt perspektiv til en teori, der først lige er begyndt at tænke sig selv i organisationstermer. Og således lige er kommet ud af en, i mangel på bedre ord, maskinel forståelse, til nu at se organisationen – projektet - som organisk/generisk. Ole Fogh Kirkeby beskriver organisationen som altid værende i latent forandring, dette beskriver han ved hjælp af begrebet liminalitet. En sådan forståelse af organisationen, spænder godt overens med den handlings- og forandringsvillighed, som den eksisterende organisationsteoretiske project management teori lægger vægt på. Samtidig er hans tilgang på organisationens rygrad, dens communitas, en dybere filosofisk undersøgelse over de grundlæggende dyder, der udgør den etik, der danner grundlaget for communitas. Det betyder, set fra en Project Managers praksis, at man får klarlagt de fokusområder man som leder skal have sin opmærksomhed på. Både i

forhold til sin egen ledelsespraksis, men også i forhold til sammensætningen af teamet og den stadige fokusering på at holde en 'sund' udvikling af organisationen.

Ole Fogh Kirkeby tilbyder i forlængelse af sin organisationsfilosofi en teori om ledelse. Den er todelt, således, at der er en teori specifikt for hvad en god leder er, samt en teori for hvordan og ud fra hvilke kriterier den gode ledelse udspiller sig. Første del beskrives i hans bog "Ledelsesfilosofi, et radikalt normativt perspektiv" (OFK 1998), hvor fokus er på lederens egenskaber som menneske, mens han i sin "Begivenhedsledelse og Handlekraft" (OFK 2006) holder fokus på dels de begivenheder man skal lede efter, samt den metode for ledelse han mener er nødvendig for at indgå i et positivt handlingsforeskrivende engagement med organisationens øvrige medlemmer.

Begivenheden er der hvor holdninger skabes og forandres, derfor er det essentielt for lederen at have opmærksomhed og fokus på at definere begivenheden ift. sin organisation. Det handler ikke om blot at sige hvad der er sket, men at lede og agere ud fra hvad man mener er sket, og være tro mod det man som leder selv tror på, de værdier der udgør en som menneske og leder.

Dernæst er den dialektiske dialog-baserede begivenhedsledelse en måde hvorpå den 'gode' leder kan legitimere, og fæstne sin magt i organisationen, på en måde hvor lederen er i øjenhøjde med organisationens medlemmer, der så at sige bliver medledere (evne at lede dem selv ud fra visheden om hvad ledelsen ønsker de skal gøre).

På den måde håber jeg at indsætte en forskel, der kan give Project Manageren en række analytiske værktøjer til at få en mere differentieret organisations forståelse, samt en leder, der har større fokus på at præge, og blive præget af begivenheden, så projektet kan indløse størst mulig grad af potentiale.

### **3.2.3 HVORDAN**

I dette afsnit vil jeg redegøre for min tilgang til den teori, der præsenteres nedenfor. Dette for at gøre læseren opmærksom på de analytiske valg, der er truffet og de muligheder, der åbnes op for, ligesom de begrænsninger de har betydning for.

Der omhandles tre typer teori, med hver sine paradigmer; den traditionelle project management teori, den organisationsteoretiske project management teori og Ole Fogh Kirkebys teorier.

Den traditionelle project management teori bliver læst og udfoldet, med henblik på at vise forskellen, der er indtruffet i forhold til den organisationsteoretiske project management teori, og vil derfor være mere et anslag end en egentlig teori gennemgang. Også fordi bruddet allerede er gennemført fra den strategisk rationalistiske tænkemåde denne tilgang repræsenterer, og det derfor ikke er nødvendigt at holde Ole Fogh Kirkeby op som direkte modpol.

Den organisationsteoretiske project management teori bliver på samme måde læst og udfoldet som værende et brud med den traditionelle tankegang. Dog bliver den også brugt som en accelerator i kraft af, at den åbner op for at gøre brug af Ole Fogh Kirkeby på project management. Feltet er enormt, trods sin relativt spæde alder, og der er derfor, fra min side, gjort en alvorlig nedslåen i teorien, hvor de elementer, der for alvor skiller sig ud fra den traditionelles forståelse af hvad, der konstituerer et projekt og hvad, der skal holdes fokus på, før et projekt kan operere på et moderne marked, er dem, der er blevet fokuseret på. På samme måde er det de bidrag, der lægger op til en videre teoretiseren ved Ole Fogh Kirkeby, der er holdt i fokus.

Ole Fogh Kirkeby bliver brugt som en positiv forlængelse af den organisationsteoretiske project management teori, og bliver på den måde indsat i et praksisfællesskab, som teorien ikke er tænkt i forhold til.

Som beskrevet ovenfor, så er formålet med denne afhandling at anvende Ole Fogh Kirkebys teorier om ledelse og organisationen på den projektorganisatoriske praksis. Det betyder, at Ole Fogh Kirkebys teorier, der alle er filosofisk funderede, og dermed for en stor del, er normativ metateori om netop ledelse og organisationen. Når ambitionen er en praksisorienteret handlingsanvisende praksis for den enkelte Project Manager, så bliver Ole Fogh Kirkebys teorier læst på en særlig måde. Det er en læsning der fokuserer på handling, frem for på teoriens

fremståen. Ole Fogh Kirkeby lægger en filosofisk tilgang til organisationsteorien, med udgangspunkt i, at organisationens væren tager udgangspunkt i den moralske fællesskab (OFK 2001:22). Jeg vil, med udgangspunkt i mit fokus på handling og forholden sig til praksis, ikke lægge så meget vægt på den filosofiske opbygning af hans teori, men derimod forsøge at anvende den på project management teorien.

### **3.2.4 BEGRÆNSNINGER**

Da det er et rent teoretisk projekt vil teorien leve videre i Ole Fogh Kirkebys idealtypiske univers, og siden ambitionen er at være praksis handlingsanvisende, er der en naturlig dikotomi mellem på den ene side at være rent teorianalytisk og på den anden side forholde sig til en bestemt ledelses praksis. Desuden vil en afhandling på maksimalt 80 sider, heller ikke til fulde retfærdiggøre forståelsen af Ole Fogh Kirkebys teori og filosofi om ledelse, organisation og begivenhed. Denne afhandling vil derfor byde på nedslag i hans teori, vurderet ud fra hvad jeg mener er relevant for netop denne problemformulering, der er valgt.

På samme måde kan jeg heller ikke gøre rede for den samlede project management- og projektorganisationsteori, og dermed vise hvordan Ole Fogh Kirkebys teorier muliggør en anderledes og mere konstruktiv italesættelse af Project Manageren og projektorganisationsforståelsen. Jeg vil ikke til fulde kunne referere til det, jeg kalder den traditionelle project management teori, dels fordi feltet er enormt, og dels, fordi langt de fleste teorier kræver at man køber sig adgang. En mulighed jeg ikke har. Det samme gør sig gældende for min reference til den organisatoriske project management teori; der er tale om et nedslag, de steder, hvor jeg mener der er en sammenhæng til Ole Fogh Kirkeby. Ole Fogh Kirkeby sætter i introduktionen til sin "Organisationsfilosofi" endnu to udfordringer op:

*"Filosofien sætter to opgaver for enhver, der vil anvende den i forhold til et givet praktisk felt: at begrunde dette felt teoretisk, og at bestemme de principper og mekanismer, hvorigennem det forvandler sig"* (OFK 2001:11).

For at efterkomme dette vil jeg nu starte med at analysere project management, som den tager sig ud i litteraturen.

## 4.0 INDLEDNING

---

Project management er et stort felt, der har en vid udbredelse i virksomheder verden rundt. Projektarbejde bliver i dag brugt i alle brancher, hvor der skal laves nye initiativer, produkter, arbejdsgange etc. Det kan alt sammen variere inden for det grænsende til de rutineprægede daglige operationer, til store komplekse operationer af års varighed og uden et fast mål. Dette kan man se ved at læse jobannoncer, hvor projektarbejder ofte søges, eller ved at se på de mange project management uddannelser der udbydes<sup>4</sup> – uden et marked for det, intet udbud...

Denne fokusering på projektorienteret arbejde fra virksomhedernes side, afspejles i et ganske omfattende felt af projektorganisationsteorier/teoretikere. Et felt, der, som jeg ser det, kæmper for at nå op på siden af det traditionelle organisatoriske felts metodik og organisationsforståelse. Dette ser jeg dels i kraft af at litteraturen er ca. 5 årtier forsinket (fra den første organisationsteori fra starten af 1900 tallet med Taylor, til den første projekt orienterede organisationsteori fra 50'erne). Dels i den litteratur som jeg anvender her i projektet, der siden starten af 1990'erne indtil i dag, er kendetegnet ved netop linket mellem project management teori og den gængse organisations- og ledelsesteori.

Forskellen på den traditionelle organisationsteori og project management teori, har været, at mens den traditionelle organisationsteori har udviklet sig i en stadigt mere teoretisk retning, har projekt teorien i højere grad været praktisk orienteret. Dette kommer bl.a. til udtryk gennem diverse project management organisationer (fortrinsvis IPMA og PMI), hvis litteratur er meget praksisorienteret og ringe teoretisk funderet. Ydermere har project management litteraturen haft større fokus på det rent praksis-organisatoriske end de organisatoriske og ledelsesmæssige processer/aspekter et projekt også rummer (jeg tænker her på kulturelle dimensioner, ledelses paradigmer osv.). Siden 90'erne har project management- og projektorganisationsteori dog fået et teoretisk løft, hvor det er blevet paralleliseret med traditionel ledelses- og organisationsteori. Således er Scheins symbolske organisationsforståelse (Schein 1994) og Weick's sensemaking

---

<sup>4</sup> Her kan nævnes IPMA og PMI, som er de internationalt største projektleder organisationer (se [www.ipma.com](http://www.ipma.com) og [www.pmi.com](http://www.pmi.com))

(Weick 1995, Weick&Sutcliffe 2001) bl.a. blevet taget op, og forsøgt gjort praktiske, så det passer til project management. For en af de store forskelle på traditionel organisationsledelse og project management er, at Project Manageren ikke har den fornødne tid til at opbygge en organisation. Man er så at sige kastet ind i en organisation der er givet på forhånd, og så skal man levere fra dag et (Så kaldt ”Fly or Die” – Pinto&Kharbanda 1995:12). En organisation derimod har et længere tidsspan, en historie og traditioner at hænge sine rutiner og kultur op på.

Relationen mellem et projekt og en organisation er den samme som, der ifølge Ole Fogh Kirkeby er imellem begivenheden og den almindelige daglige rutineprægede handling. Som han beskriver det i prologen til ”Begivenhedsledelse og Handlekraft” (OFK 2006); så er rutinehandlingen noget, der kan ignoreres eller ordnes senere, det er en hændelse. Begivenheden derimod er den bratte opvågning fra den lette slumren, den sætter bevægelser i gang og begynder linjer af usamtidighed. Begivenheden er et brud på det, der var før, og sætter sig som et brændpunkt, der:

*”[...] kræver en konfrontation af det der sker, og på én gang formår at modtage, udnytte, foregribe og formgive det” (OFK 2006:prolog).*

En organisation har modsvarende et livsforløb, hvor der ofte ikke er mange tilbage fra den oprindelige start, og dermed ikke en ’førstehånds’ fortolkning af ’hvordan det startede’. Men mere vigtigt så har organisationen ikke noget endeligt mål, den er delt op af del-mål, hvor diverse projekter hjælper til at udvikle produkter, som kan holde virksomheden kørende i den lange ende.

Organisationen har en række strukturer, der er blevet fastlagte over tid, og disse strukturer betyder en ofte udtalt arbejdsfordeling, hvor folk, i sidste ende ved et kig i organisationsdiagrammet, ved hvem der refererer til hvem, og hvilken afdeling man sidder i.<sup>5</sup> Dette betyder dels, at ledelse er noget der bliver bygget op gennem tid, sådan, at lederen kan lede sine ansatte til selvledelse i en retning så de udfører deres arbejde i overensstemmelse med hvad

---

<sup>5</sup> Der er selvfølgelig undtagelser, såsom de problemer selvledelse har medført, men dem føler jeg ikke der er behov for at komme ind på her, da de ikke har synderlig relevans for afhandlingen.

virksomheden og lederen ønsker og intenderer på forhånd (fra ideen om selvledelse og til dels fra Ole Fogh Kirkeby, i både hans ”Ledelsesfilosofi” og ”Begivenhedsledelse”).

Hvad er forskellen på en nyansat direktør og en Project Manager? Ligheden er, at de begge skal vise hvem de er i organisationen, og få ajourført deres værdier med de eksisterende i organisationen. Den største forskel er, at mens direktørens opgave er at gøre virksomheden til en sund forretning over tid, så skal Project Manageren lukke sin organisation hurtigst muligt. Rent praktisk og organisatorisk er der selvfølgelig også en række forskelle, mens der kulturelt og symbolsk, samt også organisatorisk er en række sammenfald. Direktøren indgår i et team hvor der er anlagt symbolske strukturer, som han så skal identificere og i et vist omfang indordne sig under eller ændre. Her er Project Managerens rolle mere den af kultursammensættende art, da dennes medlemmer kan komme fra kulturelt meget forskellige afdelinger i virksomheden/helt forskellige virksomheder, og det er derfor vigtigt at identificere en række værdier, der kan samarbejdes om.

Samtidig med det, skal Project Manageren arbejde med at samle sin tilegnede organisation rundt om projektets mål og sig selv som leder. Det er netop det, den moderne project management teori søger henimod; en projektforståelse, hvor organisationen er i fokus, i kontrast til den traditionelle projektteori, der i højere grad opererer med en mål/middel tankegang. Heri adskilles den organisationsteoretiske project management teori fra den traditionelle project management teori, som tager organisationen for givet, nærmest som værende en kasse med bestemte udfoldelsesmønstre indeni (Som den tager sig ud i f.eks. bogen ”Managing Projects, large and small” (HBE 2004), der sammenligner måden at få ’commitment’ på med hvordan hæren gør det (HBE 2004:33).

Forskellen mellem direktøren og Project Manageren ledelsesmæssigt er altså primært, at hvor direktøren er kastet ind i en organisation med et forudgående livsforløb, og dermed en række grundlagte forudsætninger til hvordan man opfører sig og ser sig selv i forhold til omverdenen (samfund, konkurrenter, kunder osv.). Her skal Project Manageren i højere grad skabe disse



tilhørsforhold for sine projektmedlemmer. Men mit postulat er, at det i princippet er de samme ledelses idealtyper, der skal tages udgangspunkt i, og den samme organisationsforståelse som i den blivende organisation.

Med udgangspunkt i den organisationsteoretiske project management tilgang, vil jeg anvende Ole Fogh Kirkebys teorier om organisationen og ledelse, til at udbygge hvordan en Project Manager bør udfolde sine lederegenskaber samt hvordan han/hun skal forstå sin organisation. Ole Fogh Kirkeby stiller krav til lederen om at være tro mod sig selv, om at være i stand til at gennemskue situationen og overskue begivenhederne. Hertil tilbyder Ole Fogh Kirkeby en organisationsforståelse, hvor organisationen ses som et åndsfænomen, der er sammensat af en række individer og på den led er summen af deres fællesopfattelse og ide om organisationen. Denne opfattelse og ide er flydende og altid under forandring – altid i bevægelse et andet sted hen.

Ole Fogh Kirkeby adskiller sig fra den organisationsteoretiske projekt management teori, og organisationsteorien som en helhed, i hans forståelse af organisationen. Ole Fogh Kirkebys organisation er et fællesskab der bygger på et 'communitas', en ånd eller den særlige atmosfære der findes i organisationen. Dette 'communitas' forankrer sig i et 'ethos', den udtryksform vi er fælles om, organisationens medlemmer imellem (OFK 2001) .

Ole Fogh Kirkebys organisationsfilosofi, der bygger på tanken om et communitas, minder på mange områder om kulturteorien, som den tager sig ud hos eksempelvis Edgar H. Schein i dennes "organisationskultur og ledelse" (Schein 1992). Men hvor Schein ser kultur som et instrument og noget man fra en leders side intentionelt kan gå ind og ændre på, der forholder Ole Fogh Kirkeby sig anti-strategisk til kultur (OFK 2001:209).<sup>6</sup> Ole Fogh Kirkebys organisationsteori kan således ikke forstås som en forlængelse af (Scheins) kulturteori, men som

---

<sup>6</sup> Ole Fogh Kirkeby kritiserer kulturteorien for at tro den er i stand til at omsætte metaforer til "talte eller skrevne diskurser" (OFK 2001:210). Derimod er Ole Fogh Kirkebys organisation styret af ethos, der er bundet til Patos, og dermed til følelser og stemninger, hvilket ikke kan omsættes til diskurser og dermed tænkes som refleksive begreber der kan arbejdes strategisk med (OFK 2001:211).

en parallel, der ifølge ham selv stikker endnu dybere end kulturteoriens metaforiske diskurs (OFK 2001:209). For mens kultur hos Schein forbliver dynamikker og strukturer der påføres oppefra og ned, som det ses af følgende citat, så er kultur hos Schein:

*“Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer” (Schein 1992:20).*

Her går Ole Fogh Kirkeby mere metafysisk til værks i sin beskrivelse af organisationen og dens kultur, dens *communitas*. Han anerkender at kulturen i en organisation er betinget af dens medlemmer og dens omgivelser, samt dens foranderlighed, som det tager sig ud i hans liminalitetsbegreb. Liminaliteten er Ole Fogh Kirkebys begreb for, at virksomhedens kultur, dens *communitas*, dens *ethos*, konstant står på kanten af en ny måde at opfatte tingene og sig selv på (OFK 2001:210).

I forlængelse af sin organisationsfilosofi opererer Ole Fogh Kirkeby med et begreb om begivenheden (OFK 1998; OFK 2001 og OFK 2006). Begivenheden er essentielt der hvor noget sker, et brud eller en hændelse, der bryder med rutinen og som har kraft til at blive indrulleret i virksomhedens billedskabende kraft (når begivenheden ses fra organisationens perspektiv). Dens fortolkning spiller en rolle i hvordan organisationens medlemmer ser dem selv, organisationen og dem selv i relation til organisationen (OFK 2001:10). Det er lederens opgaver at samle organisationen omkring forståelsen af begivenhedens betydning, og dermed samle organisationen i ét *communitas* (OFK 2006:31).

Begivenheden fordrer handling (OFK 2006:14), en ikke ubetydelig størrelse i et projekt, og den, handlingen, hænger sammen med det Ole Fogh Kirkeby betegner som *'betydningens begivenhed'* og *'begivenhedens betydning'* (OFK 2006:43). Det skal forstås således, at man handler efter og ud fra begivenheden, både den der er sket og den man forventer skal ske. Det er her essentielt at forstå, at begivenhedens betydning er en subjektiv størrelse der skifter karakter

over tid, så begivenheden vil forstås på en anden måde efter man har handlet. Den er blevet 'farvet' af handlingen, og man er selv blevet en anden;

*”Det er aldrig fuldstændig den samme, der beslutter sig for at handle, og den, den handler. Den, der har handlet, kan naturligvis aldrig være den samme, som han var, før han handlede, fordi den verden, han skal generhverve sig selv fra, og forvandle sig igennem, nu, netop på grund af ham, ikke længere er den samme” (OFK 2006:44).*

I en organisation stiller dette en række udfordringer til lederen såvel som medarbejderen. For at medarbejderen udfører sit arbejde, bliver denne nødt til at handle, og for, at denne handlen sker i overensstemmelse med hvad lederen og organisationen ønsker, skal både medarbejder og leder have en fælles fortolkning af begivenhedens betydning, hvilket forudsætter et fælles *communitas*.

På den måde bliver begivenhedsledelse, som er dette speciales omdrejningspunkt, ikke blot en over/tilbygning til den gængse project management teori, men et forsøg på at vise hvorledes Project Manageren kan blive i stand til at forstå organisationens underliggende strukturer, og således styre dem mod et fællesskab, der både omfatter organisationens selvforståelse, dens væremåde samt dens billede af hvor den er på vej hen – alt sammen igennem det billede Project Manageren giver i kraft af sin person og ledelse.

## 5.0 PROJECT MANAGEMENT

---

Dette afsnit skal fungere som beskrivelsen af den struktur, jeg arbejder med, og fastsættelsen af en diskurs om hvad 'project management' er.

Til at starte med, finder jeg det konstruktivt at definere projektet, eller hvad der gør et projekt til netop et projekt, og dermed vise forskelligheden mellem en projektorganisation og en blivende organisation. Denne forskel er essentiel for afhandlingen, da jeg som nævnt vil applikere organisationsteori på ideen om projektorganisationen.

Et projekt er først og fremmest defineret ved at være tidsbegrænset (Packendorff 1995:321; HBE 2004:Introduction xi; PMI Standards 1987). Dernæst er et projekt karakteriseret ved at være 'enestående' i sin natur, at det har en unikhed over sig, det indeholder noget man/ingen har prøvet før. For at tage et eksempel fra byggeindustrien, så er det ikke et projekt at opføre et typehus, men derimod at opføre et sygehus, et kraftvarmeværk eller et andet byggeri, der kræver ibrugtagning af 'cutting edge technology' eller på anden vis udfordrer den kollektive viden på området.

Mange virksomheder arbejder med en projektstruktur, hvor man organiserer sit team igen ved hver ny ordre. Dette ses bl.a. i mange konsulenthuse,<sup>7</sup> hvor man er et lille team, der ved hver ny opgave laver en art kick off, hvor man gennemgår kriterier, tidsplan, kostpris osv. Dette vil jeg dog ikke karakterisere som værende projekter – i hvert fald ikke i denne afhandlings terminologi. Der er organisationen for meget den samme fra gang til gang, ligesom de overliggende strukturer der arbejdes indenfor heller ikke differerer.

Disse to karakteristika, tidsbegrænsning og unikhed, er hvad der ifølge Harvard bogen "Managing Projects, Large and Small" (HBE 2004:xi), essentielt gør et projekt. Bogen definerer yderligere projektet til at bestå af fire faser; definition af projektet, planlægning, managing og

---

<sup>7</sup> Ses bl.a. hos hhv. OdgersBerndtson A/S samt Pointer A/S hvor jeg har arbejdet med Search and Selection.

nedlukning (HBE 2004:3). Projektet karakteriseres som en proces, hvor man skal nå et forudbestemt mål, men uden, at man på forhånd er bekendt med vejen, der fører hen til målet (hvor "Managing Projects, Large and Small" i forlængelse af hvad jeg kalder den traditionelle projekt teori tilgang, dog anser projektet som yderst rationelt. Hvorfor man på forhånd har identificeret alle aspekter ved projektet, hvorefter man blot skal eksekvere projektets 'maskine' og målet nås – se kap. 5.1). Med analogien til produktion kan man sige, at projektet i denne tilgang adskiller sig fra organisationen ved, at projektet kreerer organisationens produktionsapparatet (og at de på den måde er stærkt sammenkædede). Som jeg er kommet ind på ovenfor, så er det en stærkt maskinel tilgang til organisationen der ligger til grund for denne opfattelse af projektet som rationelt og bestemt på forhånd.

Hvis man ser et projekt som en midlertidigt organisation, som Johan Packendorff gør det i artiklen "Inquiring into the temporary organisation: New directions for project management research" (Packendorff 1995), kan man tage nogle af de karakteristika, der er for den almindelige/blivende organisation og gøre dem gældende for projektorganisationen. For at gøre dette definerer han projektet som:

- *Is an organized collective course of action, that are non-routine*
- *Predetermined point in time/time-related state, will cease to exist*
- *Has some performance evaluation criteria*
- *Is complex enough to require organizing efforts* (Packendorff 1995:327)

En anden forskel som Rolf Lundin og Anders Söderholm markerer er, at mens den blivende organisation defineres på mål, overlevelse, den arbejdende organisation og produktionsprocesser, så defineres den midlertidige organisation (projektet) af dets fokus på handling (Lundin&Söderholm 1995: 450).

På den måde kan man definere projektet som en mini organisation, der sat i verden på et specifikt tidspunkt, med en specifik opgave som er tilpas kompleks til at den kræver egentlig organisering og til sidst, at den er radikalt handlingsorienteret.

Det er denne handlingsorientering, der gør projektteorien så praksisorienteret, og hvor ledelses- og organisationsteori kan tillade sig at dvæle ved organisationsforståelse og strategi, så må projektteori på en anden måde beskæftige sig med værktøjer, der kan garantere handling med det samme.

Så det, der definerer projektet må være en unikhed i mål og metode, en given tidsperiode til at nå et mål og en klar handlingsorientering.

Et projekt kan eksistere indenfor, imellem eller udenfor organisationer, forstået således, at en organisation kan nedsætte en projektgruppe for at gennemføre en bestemt proces med et givent mål for øje. På samme måde kan flere organisationer nedsætte en projektgruppe, der skal løse et givent problem. Et projekt kan også have en præ-organisatorisk form, hvor projektet eventuelt kan have til formål at konstituere et felt hvor en fremtidig organisation skal operere.

## **5.1 PROJECT MANAGEMENT TEORI**

Da jeg er i færd med at anvende en organisationsteoretisk praksis på project management, mener jeg, at det er konstruktivt at give en redegørelse for hvordan de to i den teoretiske litteratur hænger sammen og adskiller sig fra hinanden på både organisationsforståelsen og ledelsestilgangen. Dette gøres for at kunne sætte ledelseidealene op mod hinanden, for til sidst at rette Ole Fogh Kirkebys ideal om lederen og begivenheden ind til at passe i den meget stramme project management struktur. Jeg vil dog primært beskæftige mig med den moderne organisationsbaserede projekt teori, da det er den, der åbner op for Ole Fogh Kirkeby qua sin forståelse af projektet som en midlertidig organisation.

Project management teorien adskiller sig i første omgang fra organisationsteorien, og i særdeleshed kulturteorien (som jeg vil komme ind på senere), ved at være markant mere praksisorienteret end de nævnte. Det er gældende for både den traditionelle project management teori, men også i nogen grad den organisationsteoretiske project management teori. Dette hænger

formentligt sammen med, at man i en traditionel organisation har et meget langt tidsperspektiv og en fast organisation, hvor det er muligt over tid at arbejde med organisationskulturen. Mens man modsat i et projekt har et meget kort tidsperspektiv, og en løs organisation med potentielt et nyt 'til opgaven' sammensat team. Derfor er den praktiske orientering nødt til at være tilstede, simpelthen fordi der ikke er tid til at holde fokus på kulturen, mens man skal afholde diverse praktiske foranstaltninger projektet kræver. Men det er især den traditionelle project management teori, hvor ledelse hovedsageligt består af praktiske gøremål, frem for at handle om (personale)ledelse. Den tager sit udgangspunkt i, at der er et team/organisation til rådighed, og det er så selve opgaven, der er i fokus. Her tager den organisationsteoretiske project management teori sig i meget højere grad af de mere ledelsesmæssige udfordringer, der er i at skulle lede et team af organisationsstørrelse.

Da dette projekt kredser om project management, vil jeg starte med at redegøre for project management teorien, først som den bliver beskrevet af de mere traditionelle organer, som f.eks. i bogen "Managing Project Large and Small" fra Harvard Business School Press (HBE 2004). Dernæst vil jeg koncentrere mig om den mere organisationsprægede projektteori, hvor der lægges vægt på betydningen af, at det er en organisation, der udfører projektet, og hvilke generelle karakteristika et projekt lider under. For at tilnærme mig Ole Fogh Kirkebys organisations- og ledelsesforståelse, vil jeg i dette kapitel bruge mest plads til litteratur, der går på projektorganisations-forståelse, både hvad angår projektets usikre miljø, og den organisationsstruktur, der opstår når man samler et projekt team og de ledelsesmæssige udfordringer det giver.

### **5.1.1 KONVENTIONEL PROJECT MANAGEMENT TEORI:**

Den konventionelle project management teori vil jeg kun kort gøre rede for, da en egentlig afstandtagen til dens rationelle tilgang til projektet og dermed dens fravær af muligheder for adaption og tilpasning til uforudsete hændelser, samt dens ikke begrebsliggørelse af projektorganisationen er sket, i det jeg kalder den organisationsteoretiske project management teori. Hvilket er den jeg tager udgangspunkt i, når jeg senere bringer Ole Fogh Kirkeby på banen, i en projekt tilrettet teori om begivenhedsledelse. Men det er dog stadigvæk mit indtryk, at det er

den konventionelle project management teori, der er 'best practice' når det kommer til reelt project management ude i virkeligheden. Derfor mener jeg, at det har sin berettigelse at give en kort præsentation af den her.

Packendorff tilbyder os en definition på et projekt, og på project management, som det bliver beskrevet i den traditionelle litteratur. Projektet klassificeres som vi så det i starten af kapitel 5.0, som:

- *Is an organized collective course of action, that are non-routine*
- *Predetermined point in time/time-related state, will cease to exist*
- *Has some performance evaluation criteria*
- *Is complex enough to require organizing efforts* (Packendorff 1995:327)

Project Management er:

*”Project Management is the art of directing and coordinating human and material resources throughout the life of a project by using modern management techniques to achieve predetermined objectives of scope, cost, quality, and participant satisfaction”* (PMI standards committee 1987) (Packendorff 1995:320).

To af de store Project Management organer, PMI og IPMA, beskriver projektet med standardiserede funktionsdiagrammer og udsteder projekt certificeringer, hvilket er meget sigende for deres tilgang til projektet – at det i vid udstrækning er et forudsigeligt og funktionelt koncept, der tåler kassetænkning. PMI opererer med en beskrivelse af en “Project Management Body Of Knowledge” (PMBOK), der beskriver deres standard for 'god project management'. Heri opdeler de projekt fasen i fem; Initiering, planlægning, eksekvering, kontrol & overvågning og nedlukning (kilde: wikipedia<sup>8</sup>). Packendorff skriver endvidere, at PMI bestemmer project management til at bestå af de følgende 8 elementer:

---

<sup>8</sup> Da PMI er en kommerciel enhed, og de kræver penge for, at man kan læse deres materiale, vil jeg for fremtiden kun henvise til dem gennem den litteratur jeg har der henviser til og beskæftiger sig med PMI.



- *Scope management*
- *Quality management*
- *Time management*
- *Cost management*
- *Risk management*
- *HR management (Administration and behavioral)*
- *Procurement management*
- *Communication management (Packendorff 1995:320)*

Det er altså en nærmest udelukkende plan og kontrol tilgang til project management, hvor man med udgangspunkt i den klassiske projekt livstids model (planlæg, kontrol, afslut/evaluer), antager, at projektet indgår i en høj rationel og derfor forudsigelig virkelighed.

Et projekts livsforløb kan indsættes i de såkaldte 'iron triangle' bestående af 'Cost, Quality og Time' (Atkinson 1999:338). Projekt management kan med udgangspunkt i den figur beskrives som:

*“The planning, monitoring and control of all aspects of a project and the motivation of all those involved in it to achieve the project objectives on time and to specified cost, quality and performances (british standard)” eller som “the planning, organisation, monitoring and controle of all aspects of a project and the motivation of all involved to achieve the project objectives safely and within agreed time, cost and performance criteria. The project manager is the single point of responsibility for achieving this” (UK (BoK) (Atkinson 1999:338).*

Ligeledes er “Managing Projects, Large and Small’s” definition på en Project Management Best Practice; Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic & Time-limited (SMART) (HBE 2004:42), et eksempel på den yderst rationalistiske og funktionelle tilgang disse praksis orienterede organer har til project management.

Fælles for den konventionelle project management litteratur er, at de anser et projekt som lineært. Det vil sige, at man på forhånd sætter en start og et mål, og så kører man efter målet uden at se til siden eller bagud. Det er klart, da de også er praksis orienterede, at de godt er klar over, at et projekt ikke altid følger den angivne plan, men som udgangspunkt er det altid det aftalte mål, der er fikspunktet og succesen afhænger af hvor tæt man er kommet på det forudsatte mål. Project management handler i denne udformning om, at processtyre, og tage de forbehold, der skal til for, at projektet ender i det på forhånd angivne mål, og i mindre grad om ledelse. Ledelse i forhold til projektmedarbejderne, ledelse i forhold til det strategiske element, der er i at få organisationel støtte til projektet er næsten udeladt.

Det er dog, som jeg tidligere har skrevet, også en tilgang der er præget af praksis. Således er der i modellen for et projekts livsforløb også indlagt justeringsmuligheder, så man kan tilpasse projektet undervejs (HBE 2004:3;10). Det er dog stadig kun justeringer i udførelsen af projektet, og ikke justeringer af målet der lægges op til. Målet skal således være defineret ved projektets opstart og projektets succes afhænger af hvor tæt man ender i forhold til det oprindelige mål. Det er klart, at et veldefineret projekt vil have en højere grad af effektivitet end et løst defineret, da planlægning tilbyder en struktur man kan tage udgangspunkt i (jvf. Pinto&Kharbandas 12 punkts ”*Above all plan plan plan*” – Pinto&Kharbanda 1995:43). Men det er ikke det samme som, at der ikke kan opstå situationer undervejs, hvor det kan være muligt/nødvendigt at gå helt nye veje, og dermed opstille et nyt mål. Det er netop denne forskel meget af den organisationsbaserede project management teori beskriver, og noget jeg vil komme ind på i næste kapitel.

En anden bemærkelsesværdig ting ved “Managing Projects, Large and Small” er, at den direkte citerer Machiavellis ”Fyrsten”, når den skal vise de problemer en Project Manager står overfor (HBE 2004:15). Når man tager i betragtning at bogen (“Managing Projects, Large and Small”) er fra 2004, så ser det ikke vældigt moderne ud, i en tid hvor ledelse mange steder handler om tillid og selvledelse, at citere en af de mest barske og kyniske ledeshåndbøger nogensinde skrevet! Men når det er sagt, så passer det meget godt ind i sammenhængen her, da Project Manageren kun er i besiddelse af den autoritet som projektets sponsor har givet i udtagelsen af ham/hende

som Project Manager (HBE 2004:16). Og bogen beskriver selv hvordan det kan være et reel problem når; "...*The project manager may not have formal authority over the people who do the work*" (HBE 2004:17). Det er præcis i det lys, at jeg mener diskussionen af Ole Fogh Kirkebys organisations og ledelsesfilosofi gør sin berettigelse.

Man skal dog samtidig midt i denne kritik af den konventionelle project management teori, huske, at det om ikke andet er en succesfuld business, der beskæftiger sig med den. Så på et plan må den jo være effektiv (ellers ville der ingen kunder være til diverse certificeringer, der udbydes). Og de er måske heller ikke helt så rigide og uden øje for forandring som gengivet ovenover. Et er jo som sagt teori og noget andet er praksis. Men teorien beskriver også behovet for at tilpasse sig i en eventuel forandret situation/virkelighed, f.eks. som i "Managing Projects, Large and Small" kapitel 1 "the Project Management Model", hvor der har sneget sig en justerings mekanisme ind mellem planlægning og eksekvering (HBE 2004:3). Men den kritik der begås mod "Managing Projects, Large and Small's" tilgang gælder; det er stadigvæk en tilgang der tager udgangspunkt i at virkeligheden (projektet) kan betragtes og behandles så rationelt, at man på forhånd kan tage sine forholdsregler mod de (forudset) uforudsete hændelser projektet vil kunne komme ud for.

### **5.1.2 ORGANISATIONSTEORETISK PROJECT MANAGEMENT TEORI:**

Fælles for den organisationsteoretiske Project Management teori er, at projektet behandles som en midlertidig organisation (Packendorff 1995:326). Projektet sættes ind i en kontekst, der modsat den konventionelle teori, ikke (altid) er rationel (Pinto&Kharbanda 1995:41). Man sætter sig et mål, men er klar over, at vejen til målet kræver konstante tilpasninger og, at selve målet derved kan/bør ændres.

Definitionen på den midlertidige organisation formuleres af Packendorff som:

*"The temporary organization is:*

- *An organized (collective) course of action aimed at evoking a non-routine process and/or completing a non-routine product.*

- *Has a predetermined point in time or time-related conditional state when the organization and/or its mission is collectively expected to cease to exist.*
- *Has some kind of performance evaluation criteria*
- *Is so complex in terms of roles and number of roles that it requires conscious organizing efforts (i.e. not spontaneous self-organizing)” (Packendorff 1995:327)*

Definitionen følger dermed den traditionelle projekt definition, men forstås i en organisatorisk kontekst, deraf navnet 'the temporary organization'. Der er dermed forsøgt at tage højde for sammensætningen af projekt teamet, af den situation projektet befinder sig overfor virksomheden/omverdenen.

Den midlertidige organisation skal også forstås gennem et 'developmental approach', sådan som bl.a. Cicmil og Marshall skriver om den:

*“[It introduces] the notion of learning, joint action, reflection and collective sense-making” (Cicmil&Marshall 2005:525).*

Med det menes der, at det er nødvendigt at retænke den traditionelle project management teoris udgangspunkt i forudbestemte succes kriterier. Det har også den konsekvens for hele organiseringen af et projekt, at det fordrer en organisation, der åbner op for innovation:

*“[...] it has been acknowledged that structural interventions (best practices etc.) are insufficient in dealing with the inherent paradox and complexity of construction projects” (Cicmil&Marshall 2005:525).*

I den traditionelle project management teori er der lagt an på kontrol frem for deltagelse (Packendorff 1995:320). Packendorff er fortalende for en diskursændring, så project management skifter fra at være planlægningsorienteret, til at blive den her midlertidige organisation, hvis fokus bliver at ændre sig i takt med at omgivelserne, og dermed forudsætningerne for projektet, ændrer sig. Det handler ikke længere om at planlægge sig imod ændrede livsbetingelser, prioriteret på baggrund af deres sandsynlighed ganget deres omkostninger, som tilfældet er i

“Managing Projects, Large and Small” (HBE 2004:8; 104), men derimod at omfavne dem og forandre sig i takt med, at de sker.

Den traditionelle project management teori bliver kritiseret for ikke at have fokus på det at lede et projekt, men kun på de administrative koordinationer, der skal til for, at projektet kan lade sig gøre. Pinto og Kharbanda beskæftiger sig med netop det i deres artikel ”Lessons for an Accidental Profession” (Pinto&Kharbanda 1995), hvori de beskriver hvordan de ser, at mange Project Managers knækker halsen, ved at blive sat til at styre projekter de ingen teoretisk eller praktisk erfaring har til at klare (Pinto&Kharbanda 1995:41). Dette er hverken godt for Project Manageren, der mister sin karriere eller for virksomheden, der potentielt mister mange penge.

#### *DEN MIDLERTIDIGE ORGANISATION*

Det er Johan Packendorff, der introducerer begrebet om den midlertidige organisation, og som nævnt ovenfor så gør han det, da han mener, at den traditionelle projekt litteratur er ramt af en mangel på empirisk arbejde, hvilket kommer til udtryk ved, at projekt definitionerne/tilgangene gælder for alle slags projekter. Project management er derfor blevet en generel teori, der ikke tager højde for forskelle i forudsigelighed og andre forhold, der kan være forskellige fra projekt til projekt (Packendorff 1995:324).

Packendorff ser en svaghed i den rationalistiske tro, der er på menneskets bevæggrunde, og ser at nogle projekter ikke formår at bevæge sig med omverdenen (Packendorff 1995:325-326). Ligesom han ser en svaghed i den traditionelle fortolkning af motivationsfaktoren i projektteorien, hvor projektmedlemmerne kommer ind uden motiver, for så at blive motiverede af Project Manageren. Svagheden består i at misse de samme dysfunktionaliteter, der er i den ’almindelige’ organisation (Packendorff 1995:326).

For at overkomme disse forhindringer for en effektiv og produktiv project management foreslår han, at projektet skal forstås som en ’temporary organization’ (Packendorff 1995:319).

Denne midlertidige organisation bliver, som nævnt ovenfor, beskrevet i tæt relation til den traditionelle projekt teori, men adskiller sig ved at være mere åben overfor forandring og

indflydelse fra sin egen organisation. Den nedtoner også planlægningsfasen, og lægger i stedet vægten på den sociale interaktion der sker imellem projektets medlemmer. Det er selve organisationen som en proces, der kommer i fokus.

*“Planning and structure may be important inputs into [...] a process, but it is the inter-subjective meaning attributed to project plans or structural arrangements by project members that explains whatever action is taken with reference to these phenomena”* (Packendorff 1995:328).

Det Packendorff tilbyder er et paradigmeskift i forståelsen og måden, man skal anskue et projekt på. Fra den simple og enkle ’plan, kontrol, evaluer’ tilgang, til en organisationspræget tilgang, der tillader større mængder af faktorer, der skal tages hensyn til i forhold til at sikre projektet den succes, der forventes. Bevægelsen går fra en lineær forståelse af udførelsen af projektet, til en ’loop’ tilgang hvor man hele tiden fortolker og analyserer, og dermed har mulighed for at rette projektet til i forhold til de faktorer, der spiller ind. Det er det han kalder et *“expectations-action-learning loop”* (Packendorff 1995:329).

Lundin og Söderholm arbejder også med konceptet om den midlertidige organisation og tilføjer vigtigheden af, at den har fokus på handling, i deres artikel: *“A Theory of the Temporary Organization”* (Lundin&Söderholm 1995).

*“Action is the essence of temporary organizations”* (Lundin&Söderholm 1995:450).

De opererer med fire koncepter den midlertidige organisation består af, nemlig *“time, task, team & transition”* (Lundin&Söderholm 1995:439). Hvert af disse koncepter skal tænkes i et handlingsperspektiv.

Tid er den tid projektet eller den midlertidige organisation består. Forstået som bevægelsen fra initiering til afslutning/nedlukning. I den traditionelle forstand er den tidsforståelse lineær, mens den i den organisationsteoretiske forståelse er en spiral. I et handlings paradigme bliver denne spiral hugget op i sekvenser, der kan forstås lineært, hvilket hjælper organisationen til at forstå

den fase den befinder sig foran, og dermed giver den mulighed for at handle i overensstemmelse med hvad den mener skal til for at få fasen overstået/gennemført;

*“The different phases indicate the actions which are desirable just then”* (Lundin&Söderholm 1995:440).

Den midlertidige organisation er baseret på den opgave, den er sat i verden for at fuldføre, opgaven er dermed selve det, der legitimerer organisationen (Lundin&Söderholm 1995:440). Handling forstås i denne kontekst som de kompetencer, der skal til, for at løse en opgave i den midlertidige organisation, der er karakteriseret ved at være unik, tidsbestemt osv., som jeg tidligere har defineret projektet som værende. Lundin og Söderholm fremhæver vision, fleksibilitet og kreativitet som nogle af de vigtigste egenskaber for at kunne handle på baggrund af en sådan opgave (Lundin&Söderholm 1995:441).

Den tredje faktor i den midlertidige organisation er teamet, altså organisationens medlemmer. Den midlertidige organisations medlemmer er karakteriseret ved at være samlet omkring det problem de er sat sammen for at løse, de er sat sammen for en tidsbegrænset periode, og de er traditionelt set, sat sammen på tværs af afdelinger eller virksomheder og har på den led forskellige hjem (Lundin&Söderholm 1995:442).

Dette kan ifølge Lundin og Söderholm betyde to ting for projektet. Dels det, at projektets medlemmer i fællesskab udformer de erfaringer og forventninger, der skal til for at skabe det engagement og dermed den motivation, kommunikation og ledelse, der skal til for at gennemføre projektet Den anden betydning denne sammensætning har for den midlertidige organisation er, at der er brug for en stærk legitimation af den midlertidige organisation i forhold til omverdenen. Både da den midlertidige organisation skal kunne holde på sine medlemmer (så de ikke bliver hevet 'hjem' til deres oprindelige afdelinger), og for at medlemmerne skal have en fælles identifikations følelse omkring projektet, så de så at sige laver deres egne normer.

Det sidste koncept den midlertidige organisation er bygget op omkring, er transitionsbegrebet. Det er essentielt for den handlingsorienterede organisation at noget transformeres, at der sker

noget. Hvilket jo også er en af definitions parametrene på selve projektet. I denne kontekst drejer det sig om, at den midlertidige organisation får sin livskraft fra selve handlingen, at noget transformeres;

*“Thus, by emphasizing transistion, temporary organisations can represent one way of overcoming the inertia normally found in permanent organisations. By creating a new setting for action, transistion may be seen as something that is important and relatively easy to achieve”* (Lundin&Söderhlo 1995:443).

Denne nye 'setting' som handlingen indsættes i, er ifølge Lundin og Söderholm et øget fokus på kausale relationer, ideer om hvordan man udvikler sig fra den gældende status til en egentlig afslutning af projektet.

#### *HANDLE I EN USIKKER VIRKELIGHED*

For at være i stand til at foregribe en måde at handle på, så den passer ind i den midlertidige organisations struktur, form og udfordrende miljø, som jeg bestemte ovenfor som den afgørende forskel på en traditionel organisations og projektet/den midlertidige organisations handlen, så er det essentielt at være forberedt på afvigelser fra planen. Det både i form af ændrede betingelser fra dem, der har bestilt projektet, undvigelse af blindgyder eller gennem alternative veje for at nå målet/nye mål. Den midlertidige organisation skal være sat op til konstant at kunne forandre sig; kunne forandre processer, vilkår i ressourcer mm. Dette beskæftiger Loch, DeMeyer og Pich sig med i *“establishing the project mindset”* (Loch et al 2006).

Det er med udgangspunkt i ideen om de ukendt ukendte faktorer (unk unk's), at ovennævnte beskriver hvilket 'mind-set', den midlertidige organisations medlemmer skal være i besiddelse af for at kunne navigere i en verden hvor det ukendte hersker.

*“Unk unks require a mind-set of not asking where you are in the plan but asking where you are in the first place”* (Loch et al 2006:165).



De advokerer for en anden tilgang end det, de kalder den traditionelle planlægnings tilgang; den lærende og udvælgelsesorienterede tilgang (learning and selectionist approach (Loch et al 2006:166)), hvor kulturen i den midlertidige organisation trænes i at være bevidst om det uventede og til at kunne adaptere til situationen. Det er en skarp adskillelse fra den tilgang jeg beskrev tidligere fra "Managing Projects, Large and Small", hvor tilgangen er den stærkt planlagte med mulighed for at agere og ændre tilgang, så man kan følge planen bedst muligt (HBE 2004:3).

Loch et al. sætter tre primære kriterier for den midlertidige organisations kultur:

- *Openness to look far and see unexpected things (expect the unexpected)*
- *A shared direction, vision or map*
- *Ability to cope with fundamental changes of the project that take away the safety of knowing where one is going* (Loch et al. 2006:166)

Dette sætter en række krav til Project Manageren, navnlig, at de er erfarne (eller i det mindste opmærksomme på *unk unks*), er fleksible og til sidst en sikkerhed for, at Project Manageren er forsikret om, at det ikke er ødelæggende for dennes karriere hvis projektet ikke realiseres. Det er tre forskellige krav, der går på hhv. den samlede erfaringsbase man har oparbejdet (erfaring), den personlige profil man har (fleksibilitet), samt kulturen hos Project Managerens arbejdsgiver (sikkerhed) (Loch et al. 2006:169).

Med afsæt i Weick og Sutcliffes begreb om *mindfulness* inkorporeret som det de mener bør være kernen i enhver midlertidig (projekt) organisations kultur (Loch et al. 2006:170). Den 'rette' kultur bør dele en fælles vision for, hvor projektet er på vej hen og hvor det skal ende. Det skal dermed ikke være en detaljeret stærk plan, men derimod en mere vag oversigt, der dog opererer med en klar repræsentation over projektets mission (Loch et al. 2006:173). Her gør de igen brug af et af Weick's begreber, nemlig hans begreb om sensemaking, der giver mulighed for at give organisationen den '*robust-mindedness*' som der kræves af den for, at den skal kunne

leve i denne foranderlighed og immanente forandrede mission, der konstant truer (Loch et al. 2006:176).

*“The ability to cope is related to maintaining social cohesion of the team and offering a ‘map’ that allows for changes to the project without losing a sense of continuity of purpose and reference”* (Loch et Al. 2006:180).

Igen med udgangspunkt i Weick’s analogi til kortet i hans *sensemaking* begreb,<sup>9</sup> tager Loch et al, et greb om den midlertidige organisations kultur, der giver Project Manageren et redskab til hvordan han skal gøre organisationen modstandsdygtig til forandring og evnen til fortsat at handle i denne forandring. Med et *kort* mener Loch et Al.:

*“A ‘map’ is any tool that allows team to recognize continuity, in spite of project changes, and to articulate what stable common purpose is”* (Loch et Al. 2006:181).

Den midlertidige organisation er på den måde en anden måde at italesætte projektet og dets organisation. Det opererer med en ide om det ukendte, og en deraf følgende måde at organisere sig. Det er en tilgang der tager afstand fra den traditionelle project management teori, ved at omfavne de ting der ikke er muligt at planlægge sig ud af. Projektet skal have en struktur, der bliver til en organisation, som skal kunne handle i det ukendtes farvand.

## **5.2 PROJECT MANAGERENS UDFORDRING**

Ifølge den litteraturgennemgang jeg har lavet ovenfor, efterlyses der i project management teorien, en mere organisatorisk tilgang til projekter. Der bliver stillet en række krav til Project Managerens kompetencer til at lede den midlertidige organisation som projektet anses for at være. De forskellige teoretikere har med et blik på den organisationsteoretiske disciplin identificeret, at de problemer en traditionel organisation står overfor, også gælder i den midlertidige organisation – nogle af dem endda i en forstærket udgave grundet det tidspres og

---

<sup>9</sup> Karl Weick i “Sensemaking in organizations” (weick 1996), hvor han bruger en analogi til kortet til at beskrive hvordan en organisation kan handle i usikkerhed, ved hjælp af en vision for hvordan man når hen til ”målet”.

krav om umiddelbar handling, der tildeles projektet. Det betyder, at en Project Manager er nødt til at give opmærksomhed til en masse andre detaljer og områder end de traditionelle områder, der er klarlagt i den traditionelle project management teori.

På den måde bliver Project Managerens rolle den samme som hvis denne var leder i en permanent organisation, dog med den forskel, at projektets organisation er midlertidig. Projektet defineres som tidsbegrænset, det er specifikt rettet mod en opgave af ikke-rutinemæssig karakter og det er a-historisk (teammedlemmerne er på samme tid kastet ind i organisationen, og skal sammen definere det de forstår projektet skal bidrage til). Følgende punkter opsummerer hvori teorien om den midlertidige organisation afviger fra den traditionelle project management teori og organisationsteorien:

- Ændringer af mål: Det oprindelige mål er ikke sikkert, man skal ændre sig i takt med at vilkårene ændrer sig.
- Handling: projekt organisationen adskiller sig fra den traditionelle permanente organisation ved dens handlingsbegreb. Den handler så at sige før den tænker, i en udefineret verden af uendelige muligheder.
- Fokusering på 'Unk Unks'. Man kan ikke på forhånd forvente at kende alle væsentlige faktorer, ej heller være sikker på at de identificerede ikke skifter karakter. Derfor skal projektorganisationen være ændringsorienteret.

Det drejer sig for den midlertidige organisation om at kunne forandre sig og adapte til de krav, den bliver stillet overfor i dens livsforløb. Den skal kunne handle, på trods af at den befinder sig i en verden bestående af ukendt ukendte faktorer samtidig med, at den ligger under for det naturlige tidspres, der ligger i at være et projekt – den skal levere et mere eller mindre specifikt produkt på en given tid. Dermed bliver der åbnet op for at analysere de dynamikker, der gør sig gældende indenfor denne og de redskaber og værktøjer en leder har brug for, for at få organisationen til at realisere det, den er blevet sat i verden for.

Handling er et kritisk punkt, da et projekt er presset i både tid og budget og skal levere noget innovativt på kort tid. Derfor er det essentielt, at den midlertidige organisation performer med det samme, og her er det, at fokus på organisationen og organiseringen spiller en radikal og afgørende rolle, og som er det, den organisationsteoretiske project management teori afslører behovet for at identificere. I første omgang bestemmes hvad den midlertidige organisation skal kunne. Den skal, som nævnt, kunne handle, kunne klare forandring, kunne forstå hele projektet - den midlertidige organisation – og projektets mål som flertydigt.

Det, der synes at savnes i denne organisationsteoretiske project management teori, er et ledelsesparadigme. En klarlæggelse af hvordan man kan/bør bedriveledelse i den midlertidige organisation. Den organisationsteoretiske project management teori slår ned på en række punkter, der på en gang viser hvordan projektet knytter an til organisationsteorien, samtidig med, at den forholder sig til ledelse på en anden måde qua de anderledes betingelser, der gives. Project Managerens opgave bliver, at identificere det rent organisatoriske, og i den forbindelse at opbygge en kultur, en praksis, der er i stand til at forstå, og handle i, en verden hvor alting er flydende og hvor man skal gøre sig rede til at møde, ikke bare det ukendte – det ligger i selve opgaven, at skabe noget nyt – men det ukendt ukendte. Det, der ikke kan forventes at forvente.

Det er en forståelse af hvad, der betinger en mulighed for disse dynamikker, en særlig forståelse for hvad, der gør en organisation, og hvilken type ledelse, der kan bedrives i en sådan, som jeg vil undersøge i denne afhandling.

## 6.0 ORGANISATIONSTEORIEN

---

Den traditionelle project management teori, der som jeg skriver ovenfor er meget praksis orienteret og meget lidt ledelsesorienteret (det er praktiske handlinger og udførelsen af disse, frem for den ledelsesbevidste, organisationsbaserede forståelse, der beskrives), fungerer som første afsæt henimod en begivenhedsledet project management-funktions-forståelse, baseret på Ole Fogh Kirkebys teori om begivenhedsledelse og den dialektiske dialog. Den traditionelle project management teori opererer med en meget simpel og funktionalistisk organisationsforståelse, der kan ses som en egentlig traditionel linieopdeling i en virksomhed. Princippet der hersker er planlæg, initier og afslut (Pinto&Kharbanda 1995:42). Her er den organisationsteoretiske project management teori mere nuanceret. Den organisationsteoretiske project management teori, der som navnet antyder tager afsæt i organisationslitteraturen, har som mål at vise hvordan det er nødvendigt at forstå projektteamet, som minimum, som en midlertidig organisation (Packendorff 1995:326, Lundin og Söderholm 1995:437). Forskellen er, ifølge den organisationsteoretiske project management teori, at den Project Manager, der har øjne for både organisationens strukturer og de påvirkninger, der kommer indefra og udefra ind, er af afgørende betydning for projektets succes. Særligt angribes den traditionelle project management litteratur for at være blind for det ukendte samt behovet for at kunne skifte kurs undervejs i projektets livscyklus (Pinto&Kharbanda 1995, Packendorff 1995, Kreiner 1995).

Ole Fogh Kirkeby sætter en forskel ind mellem organisationens ydre og indre (OFK 2001:11). En måske ikke banebrydende skelnen, men alligevel en grundforudsætning. For at forstå hvordan og hvorfor en organisation opfører sig, er det essentielt at forstå dens *communitas*, organisationens 'hjerter' og de begivenheder, der ligger til grund for den – de liminale faser. Det liminale, der betyder grænsen, er her forstået som de folde organisationen gør sig, når den skifter karakter, eller måske rettere tilpasser sig.<sup>10</sup> I den mere traditionelle organisationsteoris symbolske forståelse sker der en evig tilpasning mellem en organisation og dens omgivelser, f.eks. som Mary Jo Hatch beskriver i sin figur "*The cultural dynamics model*" (Hatch 1993:660).

---

<sup>10</sup> Se kapitel 5.2, hvor Ole Fogh Kirkebys begreb om det Liminale bliver udfoldet.

Her sker der en samtidig prospektiv og retrospektiv påvirkning af organisations opfattelse af de symbolske artefakter, der bestemmer organisationens opfattelse af sig selv og sin omverden, således at organisationen hele tiden er udsat for forandring. Men hos kulturteoretikerne er kulturen noget man kan forholde sig strategisk til (OFK 2001:210). Målet med at få identificeret de symbolbærende metaforer er dybest set, at kunne manipulere de ansattes metaforiske værdiantagelser. Som Edgar H. Schein skriver: “...Kultur opstår via ledere, som påfører en gruppe deres egne værdier og antagelser” (Schein 1994:10). Hos Ole Fogh Kirkeby, som jeg vil komme ind på senere, sker der et mere revolutionerende skift, når forskellige subkulturers forestillinger vinder indpas i organisationen og den dermed transformere sig selv, det, der i hans terminologi kaldes en liminal proces.

Dette skulle gerne lede frem til, at man, når jeg går i gang med at udfolde begivenhedsledelsen på project management teorien, vil have en forståelse for, ikke bare udbyttet ved at have denne ledelsesmæssige bevidsthed, men nødvendigheden for det.

Project management teorien er allerede, som jeg har gjort rede for ovenover, begyndt at inddrage en organisationsteoretisk tankegang på projekt organisationen, tænkt som den midlertidige organisation. Den organisationsteoretiske project management teori beskriver hvordan, det er vigtigt at have fokus på de samme elementer, som man fokuserer på i organisationsteorien.

Organisationsteori afviger fra projektteori ved for det første at tænke organisationen som en blivende 'organisme'.<sup>11</sup> Det giver den et perspektiv udenfor tidsfaktoren, og dermed en mulighed for at se på organisationens udfordringer på længere sigt. Dette har også indvirkning på den næste store forskel, som er, at når man ikke behøver at fokusere på det rent driftsmæssige, så kan man italesætte mere sociologiske problemer, som f.eks. kulturelle forskelle, og, som tilfældet er det med Ole Fogh Kirkeby, sætte fokus på de forskydninger, der opstår af kulturer i organisationen, som er med til at forme organisationen på sigt.

---

<sup>11</sup> Organisme, maskine, teater – kald det hvad du vil, det er *blivende* der er kodeordet her.

Projektet har en høj grad af tidsfaktor, det er en del af dens definition, at det er tidsmæssigt afgrænset, det er dog på sin vis også tilfældet i den blivende organisation i form af deadlines osv. Forskellen er dog, at den blivende organisation arbejder i et vant miljø med vante problemstillinger, hvor målet (jf. Lundin&Söderholm 1995) for den er overlevelse og produktion, mens man i projektet er uden for sit miljø og skal klarlægge sit arbejdsområde og lære mens man arbejder – med fokus på umiddelbar handling. Så på den led er de to dikotomiske i forhold til hinanden.

Herudover så er der i projektet, eller den midlertidige organisation, et særligt fokus på organisationen (det ligegyldigt om man ser på den traditionelle eller organisationsteoretiske litteratur). Man sammensætter et helt nyt team, så spilleregler og rutiner skal etableres på en ny måde. I den blivende organisation er der et andet fokus på organisationen, her er der allerede en kultur, spilleregler og rutiner er etablerede. Så her gælder det om at fastholde kultur og tilpasse sig omverdenens forandringer. Som f.eks. William S. Allen, HR direktør i Mærsk, siger det i et interview med Berlingske Business 21. Februar 2010:

*“Det kan godt være, at A.P. Møller - Mærsk har eksisteret siden 1904. Det er en fantastisk styrke, men det ændrer ikke på, at er vi ikke dygtige nok og reagerer vi ikke hurtigt nok på kunderne og konkurrenterne, så risikerer vi også at forsvinde”.*

På den led kan man måske betragte den blivende organisation som en midlertidig projekt organisation, kun afgrænset af en udtalt tidsfaktor. Tidsfaktoren er dog til stede, som William S. Allen siger det i samme interview, så:

*“For nylig lagde jeg en liste frem for en gruppe ledere i virksomheden. Listen var fra 1976 og den bestod af de virksomheder, der dengang var på noteret på Dow Jones. Rigtigt mange af virksomhederne er væk i dag”.*

Med udgangspunkt i den betragtning, vil jeg nu indføre Ole Fogh Kirkeby og hans forestilling om organisationen, som den fremstår i hans “Organisationsfilosofi – en studie i liminalitet” (OFK 2001).

Ole Fogh Kirkeby beskriver organisationen som værende bundet sammen om et *communitas* gennem en fælles *ethos*, der er beskrevet i organisationens *hexis*, denne *hexis* er bundet op på en fælles forståelse af fire sociale dyder; billighed, tillid, ærlighed og opmærksomhed (OFK 2001:95,132,145,171,185).

Ole Fogh Kirkeby finder endvidere, at der eksisterer et dilemma i organisationsteorien, nemlig forholdet mellem den strategiske handlen og den kollektive udfoldelse, mellem system og livsverden. Dette dilemma løser Ole Fogh Kirkeby gennem begrebet om den liminale organisation, hvor syntesen fremtræder som afløser for system/livsverden opfattelsen (OFK 2001:63).

For at anskueliggøre Ole Fogh Kirkebys teori om organisationen, vil jeg først beskrive hans filosofi om *Communitas* og det liminale. Herefter vil jeg sammenligne dem med projektorganisationens midlertidige struktur.

## **6.1 COMMUNITAS**

Organisationen er i Ole Fogh Kirkebys optik bundet sammen af *communitas*. *Communitas* er organisationens hjerte, fællesskabets inderside (OFK 2001:11). *Communitas* er dermed det begreb Ole Fogh Kirkeby bruger når talen falder på organisationens væsen. Begrebet betyder, at vi alle er en del af et fællesskab større end os selv og, at vi alle, bevidst som ubevidst, arbejder efter et fælles mål. *Communitas* har sin egen tid og sted i organisationen, det er arnestedet for organisationen død og genfødsel, det er forudsætningen for, at man kan tale om et fællesskab i organisationen (OFK 2001:12). Et *communitas* udgøres af et *ethos*, der afspejler fællesskabets ånd (OFK 2001:20). *Ethos* er en regulativ ide om moralens gyldighed, moral er den "*stiltiende enighed om hvori den rigtige handling består*" (OFK 2001:29) og *ethos* er:

*"[...] det etiske perspektiv [der kommer] til udtryk gennem en ethos, der er kernen i det u håndgribelige, sociale bånd, der forener og forvandler organisationen"* (OFK 2001:29).



I organisationsfilosofien betragtes organisationen som en samlet organisme, med dertilhørende menneskelige egenskaber (OFK 2001:326). *Communitas* repræsenterer ideen om, at organisationen styres af en samlet ånd, en ånd som hvert medlem er en del af, og derfor i stand til at arbejde autonomt hen imod et fælles mål. Når en organisation besidder et stærkt *communitas* indebærer det, at *alle* dets medlemmer arbejder sammen mod et fælles mål, mod en samlet fuldbyrdelse (OFK 2001:12). Begrebet om *communitas* adskiller sig fra ideen om det traditionelle organisatoriske fællesskab, ved at være mere dybereliggende og mere intenst end det. Med Ole Fogh Kirkebys egne ord er det som om:

*“[...] dette communitas har sin egen tid og sit eget sted i organisationens liv, et overvintret liv, og et liv på forskud, forbundet med fortid og fremtid på en anden måde end planer, årsberetninger, ja end selv organisationens autoriserede beretninger”* (OFK 2001:12).

For at opfatte sig selv som et stærkt *communitas* er det derfor essentielt at medlemmerne i organisationen drives af den samme lidenskab, hvilket i forbindelse med organisationsfilosofien betegnes som *ethos* (OFK 2001:95). *Ethos* minder på mange områder om organisationskultur, men der er ifølge Ole Fogh Kirkeby en række punkter, der skiller de to begreber fra hinanden. Hvor organisationskulturen for eksempel ofte er (forsøgt?) enten nedskrevet i mission, strategier eller italesat af ledelsen og på den måde udtryk for en rationalistisk mål-middel tankegang. Her er *ethos* noget mere grundlæggende og underforstået, den gennemsyrrer hele organisationen – leder som medarbejder. *Ethos* er det, mennesker er i, når de er på den rigtige måde, hvilket indbefatter en række dyder, der afgør vores forhold til det sociale. Dyderne er generelle dyder, forstået på den måde, at de er gældende i samfundet såvel som i organisationen.

Set i lyset af den organisationsfilosofiske optik kan vi altså betragte projektet som en samlet organisation, hvor medlemmerne i projektteamet er knyttet sammen i et *communitas* og *ethos*, og dermed opstår der en kobling mellem den midlertidige og den blivende organisation.

Som tidligere beskrevet, så beskriver Ole Fogh Kirkeby organisationens forvandling og udvikling gennem begrebet om det liminale (OFK 2001:23). Det liminale indebærer en forståelse for hvordan *communitas* forvandles, og er dermed en radikal ide i Ole Fogh Kirkebys begreb om organisationen, om *communitas*. Begrebet om det liminale samt dets betydning for ledelse vil jeg diskutere i afsnit 6.2. Men indtil da er det vigtigt at forstå, at det er omdrejningspunktet for Ole Fogh Kirkebyes organisationsfilosofi, og dermed for hans organisationsforståelse.

*“Hvis liminaliteten tages alvorligt vil det fremmane forestillingen om – hvad man kan kalde – den anden form for organisation, og i denne forbindelse også idealet om en anden form for lederskab”* (OFK 2001:24).

Men for at være i stand til at lede, må man være klar over hvad det er man leder, altså hvad, der udgør selve organisationen, dvs. dens *communitas*, og de elementer den er stykket sammen af.

### **6.1.1 COMMUNITAS BESTANDELE**

Som beskrevet ovenfor består *Communitas* af en række dyder, der alle forholder sig til det sociale (*communitas*). Disse dyder er; billighed, tillid, ærlighed og opmærksomhedens hexis. De sammenfattes i begrebet om hexis, som er sammensmeltningen mellem person og rolle, individet og medlemmet i organisationen (OFK 2001:74). De fire dyder kan forenes gennem dyden loyalitet, og handler alle om en personlig forpligtelse overfor *communitas* som helhed:

*“Det menneske, der lever stedets mening ud, ved at leve statens mening ud, befrier dette steds symbolske kraft, gør det til et *communitas*, der allerede indbefatter kosmos, og dermed evigheden”* (OFK 2001:74).

Stedets mening henviser til bystaten og dermed omslutningen af frie mænd, som den politiske ide tager sig ud hos Aristoteles (OFK 2001:74), og ved leve stedets mening ud, forpligter man sig på det gode og den sociale sandhed. Handlinger udføres på den måde ud fra en loyalitetsfølelse med stedet - den symbolske materie for *communitas*. De fire dyder kan således forenes under den dyd, der omfatter og udtrykker dem; Loyaliteten (OFK 2001:122). De fire

dyder bliver udfoldet lige efter hexis begrebets fastsættelse af, at 'måden' dyderne søges på er af afgørende betydning.

Hexis begrebet muliggør, at man kan forme sig efter ens handlinger, og giver derigennem behovet for at tage ansvar overfor ens liv. Hexis er individets dyd, men formes gennem forholdet til det sociale - *communitas*. Den gode leder skal derfor være en harmonisk del af *communitas*, hvilket kun kan lade sig gøre hvis han er i harmoni med sig selv (OFK 2001:95). Hexis forudsætter det gode, og Ole Fogh Kirkeby ligger dermed i af den aristoteliske etiks kongstanke, om at man skal søge det gode, og at man kun kan dette ved at gøre gerninger for gerningernes egen skyld (Aristoteles etikken 2000:39). Dette kommer til udtryk i Ole Fogh Kirkebys skelnen mellem de tre arketyperiske dyder:

- Dyder med et teknisk, strategisk eller funktionalistisk aspekt
- Dyder, der er individuelle, og henviser til ikke-strategiske, -tekniske eller -funktionalistiske kriterier for fuldbyrdelse
- Sociale eller gensidige dyder (OFK 2001:71).

I en ledelsesmæssig kontekst og i en organisations livsverden er det kun den sociale dyd, der kan sikre det gode. Dyder af første og anden type er dyder, der knytter sig til individet, og dermed ikke nødvendigvis bidrager til det gode for alle/mere end én. Det (at bidrage til fællesskabet) kræver, at organisationens medlemmer er i besiddelse af en gensidig loyalitetsfølelse.

*“Loyalitet handler om en forpligtelse overfor communitas, der både kommer til udtryk gennem der enkelte medlemmers omsorg for hinanden og for helheden. Det er her afgørende, at denne omsorg har et betydeligt moment af uselviskhed”* (OFK 2001:122).

For at en organisation kan have et *communitas*, skal dens medlemmers indbyrdes forhold kendetegnes ved den samme lidenskab/ethos (hexis), der findes i organisationens *communitas*. Der skal altså være et sammenfald mellem den personlige hexis et medlem bringer med sig ind i organisationen og den hexis, der er herskende i organisationen (blandt majoriteten af

organisationen medlemmer – jf. de liminale processer) (OFK 2001:95). Ethos er den lidenskab, der deles af mange, den lidenskab, der forvandler tilhører liminaliteten og loyaliteten er det, der forpligter hinanden på at arbejde/gøre det gode for alles bedste. Tilsammen udgør de det stærke *communitas*.

Men for overhovedet at kunne tale om et stærkt *communitas*, der evner at fastholde medlemmer i en loyalitetsbinding med hinanden kræves et blik for og en konstant fokus på de fire sociale dyder, som er nævnt ovenfor og som tilsammen udgør grunden i *communitas* og dets ethos, nemlig;

- Billighed
- Tillid
- Ærlighed
- Opmærksomhedens Hexis

#### ***BILLIGHED***

Billighed er den dyd, der gør det muligt at handle ud fra situationen. Billighed hænger sammen med retfærdighed og den sociale ansvarsfølelse, der er behov for i et samfund for at få det til at fungere. Billighed handler om at gradbøje loven, så den kommer til at passe med situationen (OFK 2001:126). Billighed bliver således defineret som det, der er:

*“Stemmende med sund og naturlig retsopfattelse, med rimelighed og sund fornuft under hensyntagen til de foreliggende [...] [Den] udtrykker modsætningen mellem loven og dennes anvendelse på sagen, hvis kompleksitet ikke kan foregribes af selv den mest omhyggelige og detaljerede konstruktion af love”* (OFK 2001:124).

Det er på den måde en situations-etik, der kræver, at udøveren har et stærkt tilhørsforhold til *communitas*, så man kan handle ud fra ideen om det gode. En ide, der har rod i *communitas*.

Når man overfører denne tanke på organisationen, er det vigtigt at se på den kontekst organisationen er i (OFK 2001:132). Det er således forskellige krav en medarbejder skal leve op

til, givet de forskellige situationer organisationen befinder sig i. Ole Fogh Kirkeby angiver her tre områder, der er essentielle for ledelsen at gøre klart både for dem selv og for medlemmerne af organisationen:

- En nøje specifikation af de gældende krav, samt en stillingtagen til gyldigheden af disse.
- En konstant dialog med medlemmerne om ændrede vilkår for organisationen (som medfører ændrede krav).
- En medarbejder politik, der gør det klart hvilke muligheder den medarbejder, der ikke lever op til kravene, har (OFK 2001:133).

For at en organisation er i stand til at efterleve de krav, der stilles, og på egen hånd (uden brug af fagforeninger og udefra kommende regler) kunne leve op til de tre ovenstående punkter er der brug for en gensidig loyalitet (OFK 2001:133). *Communitas* skal virke proaktivt i forhold til medlemmerne imellem såvel som mellem ledelse og medlemmer. Det betyder, at det svage medlem konfronteres med sine svagheder, inden de bliver et problem for organisationen og medlemmet. Det medfører at:

*“Her vil nedarbejderen, hvis forholdet tænkes optimalt, kunne føres til en selverkendelses proces, der ikke mindst udspringer af hans egen oplevelse af forpligtelse overfor fællesskabet. Hans ansvarsfølelse overfor fællesskabet vil omvendt indebære dets ansvar for ham, således at i det øjeblik ledelsen skulle handle overfor ham, handler den i forhold til fællesskabet”* (OFK 2001:134).

#### **TILLID**

Tillid er noget man kan udvise, og noget man selv kan blive genstand for. Tillid indeholder modsætningen mellem det direkte fysiske og det, der er formidlet gennem tekstuelle medier. Tillid handler om graden af oprigtighed i den dialog, man fører med sig selv, og er på den led bundet op på kravet om autencitet (OFK 2001:145). Problemet for tillid er, at den er asymmetrisk; den kommer fra én side af en social relation, og vendes mod den anden side i relationen.

*“Det problematiske ved asymmetrien består deri, at den skal fastholdes for at vi stadigvæk kan tale om tillid. I modsat fald. Når tilliden bliver reciprok, er forholdet enten venskab og/eller anerkendelse eller kærlighed” (OFK 2001:149).*

For at overkomme denne asymmetri bliver man nødt til at tale om en tillid baseret på venskabet, da det er den eneste art tillid, der forpligter sig på at gøre sit bedste.

Ole Fogh Kirkeby opererer med fire forskellige arter tillid, nemlig: Spontan tillid, kodificeret tillid, realistisk tillid og virkelig tillid (OFK 2001:149).

Den spontane tillid ikke så vigtig set fra et organisationssynspunkt, da parterne heri kender hinanden, og derfor er forbi den umiddelbare grund til at vise og modtage tillid – det er en naiv tillid (OFK 2001:149). Den realistiske tillid er som Ole Fogh Kirkeby skriver; *“altid umiddelbar”* (OFK 2001:149), den har en undertone af krav og er således asymmetrisk, hvilket er det vi vil undgå jf. det problematiske ved asymmetrien. Den kodificerede tillid er symmetrisk og er en tillid ofte set i organisationer. I en organisation afspejles den kodificerede tillid i forholdet mellem, for eksempel den enkelte medarbejder i en given afdeling og afdelingslederen. Dette forhold er beskrevet i organisationsdiagrammet, men i hverdagen er deres professionelle forhold præget af en række under- og indforståede rammer. Det kan eksempelvis illustreres ved beslutningsprocessen, hvori den enkelte medarbejder, i det daglige arbejde, selv træffer afgørelser om ting, der normalt vil være at finde i linielederens beslutningsfelt. Problemet med den kodificerede tillid er dog, at den ikke forpligter det sociale i relationen (OFK 2001:153).

Virkelig tillid er symmetrisk, men ikke i samme omfang som den kodificerede tillid, da den samtidig indeholder nogle af de samme egenskaber som den spontane tillid (OFK 2001:151). Den opnår ikke den fulde symmetri, idet den ikke kan eksistere, hvis aktørerne har fuld information om modpartens følelser og tanker. Den virkelige tillid sidestiller Ole Fogh Kirkeby med 'tro' set ud fra et kristent synspunkt og denne tro forudsætter ingen pagt, som et ægteskab eller et venskab ville gøre det. Denne tro/tillid er på grund af sin umiddelbarhed den vigtigste af alle former for tillid i en organisation (OFK 2001:159). Som Ole Fogh Kirkeby skriver:

*“Et eksempel på den virkelige tillid kunne være den trods alt velkendte situation, hvor en medarbejder, uanset sit kendskab til en leders svagheder, gav ham sin fulde opbakning pga. respekten for hans stærke sider, OG troen på, at han vil kunne vise noget, som han gennem sine handlinger endnu ikke har bevist” (OFK 2001:158).*

Den virkelige tillid henviser på den måde til et umiddelbart tillidsforhold, der er baseret på relationen mellem leder og medarbejder, der indrulleres i communitas og bliver en positiv skabende kraft i forhold til at give organisationen muligheder for at handle.

### **ÆRLIGHED**

Ærlighed er nødvendigt for at være autentisk over for sig selv. Det handler om ikke at skjule sine holdninger, men om, måske, ikke at sige hele sandheden.

Ærlighed som en dyd adskiller sig fra de andre sociale dyder, idet ærlighed og uærlighed balancerer på en knivsæg og ærlighed er *“den undtagelse der bekræfter reglen”* (OFK 2001:171).

Man kan tale om kodificeret og ægte ærlighed, men i modsætningen til den kodificerede tillids fungerbare væsen, så er den kodificerede ærlighed utilfredsstillende;

*“Hvor den kodificerede tillid faktisk kan fungere til alles tilfredsstillelse, så er den kodificerede ærlighed så godt som altid utilfredsstillende. Både for den, der kræver den, og for den, der leverer den, for ingen tror på den. Så snart ærligheden kommer ind i spillet, vender de interagerende sig kritisk mod deres fælles kommunikation; og problemet er, at jo mere ærlighed, der gives, jo mere kræves der, men kun lige indtil en udefinerlig grænse nås”* (OFK 2001:171)

Ærlighed er på den måde af en essentiel betydning for organisationen, da et communitas ikke vil kunne opretholde en fælles meningsgivende kraft uden hele tiden at kunne relatere til en ærlig kommunikation, og derfor ikke ville kunne opretholde den loyalitet, der tidligere er beskrevet som en af hovedbestanddelene i communitas. Ole Fogh Kirkeby definerer ærlighed således:

*“Ærlighed er en dyd, der ikke har noget entydigt kriterium for at opfyldes. Hverken den, der er ærlig, eller den, der er genstand for ærligheden, kan endegyldigt bekræfte denne følelses renhed. Det er derfor den dyd, der er mest afhængig og påvirkelig af de liminale processer. Ærligheden er nemlig spændt til bristepunktet mellem det sproglige og det ikke-sproglige” (OFK 2001:172).*

Begrebet ærlighed handler om muligheden for at være autentisk mod sig selv, og stammer ud fra en oplevelse af, at noget er større end en selv (OFK 2001:173). Det eksemplificerer Ole Fogh Kirkeby ved at henvise til forholdet mellem 'det tredje' og 'det fjerde' (som jeg vil udforske yderligere i kapitel 7.1). Det tredje henviser de sociale normer og værdier som samtalen gennemføres på. Mens det fjerde henviser til muligheden for at relativere den tredje i samtalen (OFK 2001:173). Dette har den betydning, at man i samtalen kan vælge at relativere sin ærlighed, så man kan udelukke elementer fra samtalens rum, uden decideret at være uærlig.

Det handler således om at lade den anden i samtalen forstå, at man skjuler noget for denne, da det ikke bidrager til samtalen at få det frem. Men man skal være ærlig omkring det. Da ærlighed handler om at være ærlig i forhold til den anden, om det man ikke siger, så kræver ærlighed også en autencitet i forhold til én selv. Denne autencitet forudsætter at de to forrige dyder, billighed og tillid, er til stede og virkeliggjort på et vist niveau (OFK 2001:183).

#### **OPMÆRKSOMHEDENS HEXIS**

Opmærksomhedens Hexis er en etisk dyd, hvor man lader begivenheden komme til syne på dens præmisser. Begivenheden er det, der styrer vores opfattelse af det skete, gennem det Ole Fogh Kirkeby kalder begivenhedens betydning. Men en endnu vigtigere rolle spiller betydningens begivenhed, der er den retrospektive forholden sig til begivenheden som en plastisk betydningsgivende kraft i organisationen (se også kap. 7.2).

*“At gribe øjeblikket gennem evnen til at være ligegyldig overfor skæbnen, forstår jeg som viljen til at forholde sig betydningens begivenhed” (OFK 2001:79).*

Opmærksomhedens hexis giver mulighed for at trænge igennem alle moralske normer ind til en erkendeform, der forener det gode, det sande og det skønne, gennem opmærksomhed på ens ydre



og indre. Opmærksomhed er af afgørende betydning for et *communitas*; den loyalitet der tidligere er blevet beskrevet som essentiel for et *communitas* sammenhold forudsætter “*at man (minutiøst) kan aflæse den andens tilstande*” (OFK 2001:185).

Opmærksomhed som en dyd er noget, der kan og skal tilegnes gennem træning, og er på den måde en praktisk dyd, der er forskellig fra de andre mere etisk funderede dyder. Dette er vigtigt for at forstå grundessensen af hvad opmærksomhedens hexis er;

Opmærksomhed er en etisk egenskab; lader det, der ikke er foregrebet af en selv komme til syne på dets egne præmisser. Gennem tålmodighed og mildhed skal man formå at lade genstanden få ordet (OFK 2001:185). Det gælder derfor om at få opmærksomheden til at handle om opsyn uafhængigt af personen, og gennem det Ole Fogh Kirkeby beskriver som menneskelighedens dyder,<sup>12</sup> vender opmærksomheden tilbage uden sit panoptiske kontrol væsen, som er opsyn og overvågning.

Opmærksomhed hører sammen med kontemplationen, selvfordybelsen, hvilket indebærer at man ser opmærksomheden fra at være rettet udelukkende mod det andet, til at være rettet mod sig selv i samme grad. Dette bringer påstanden om at opmærksomhedens hexis er en dyd, der skal tilegnes gennem træning, hvor træningen består i at “*gennemtænke/leve de perspektiver, der er til rådighed indenfor en bestemt problemsfære*” (OFK 2001:189).

Opmærksomhed er noget, der sker gennem os selv, noget der påtvinges os af andre, noget hvorigennem vi bliver bundet og noget vi kan vise andre (OFK 2001:192). Opmærksomhedens hexis styrer dermed vores opmærksomhed, både for os selv, og for den anden.

I en ledelses kontekst handler det om at give den opmærksomhed, der er møntet på at skabe tillid og/eller tiltro, hvilket kun kan ske, hvis “*den formidles uden at der appelleres til nogen type af nødvendighed*” (OFK 2001:192).

---

12 Ole Fogh Kirkeby nævner *retfærdighed, billighed tillid, blidhed og gavmildhed* som menneskelighed (OFK 2001:188)

For at dette kan være en mulighed, bliver organisationens medlemmer nødt til at efterleve Kants tre 'menneskehedens maksimer'; At tænke selv, at kunne sætte sig i den andens sted samt altid at tænke i overensstemmelse med sig selv (OFK 2001:192). Hvis disse krav opfyldes kan man tale om en æstetisk form for ledelse, hvor organisationen orienterer sig mod noget, der er så radikalt etisk, at der åbnes op for et spil hvor forskellen på bevidsthed og verden, krop og sjæl, individ og communitas ophæves. Som Ole Fogh Kirkeby beskriver det, så er det:

*“[S]pillet om organisationens ethos. For når en ethos virkelig er tilstede, så trækker den al opmærksomhed til sig, den tryllebinder, netop ved at erfares så ganske uproblematisk, som vi kun kan opleve det, der er smukt”* (OFK 2001:193).

Disse fire dyder er sammen med loyalitet, de vigtigste af de sociale dyder, det er dem, der binder såvel samfundet som organisationen sammen. Communitas er, som ordet i sig selv klinger af, et billede af samfundet, og dermed bliver Ole Fogh Kirkebys teori om det sociale i organisationen en art mini samfund i samfundet. Ligesom i samfundet er man i organisationen tvunget til at indgå i sociale relationer og for, at disse relationer bliver konstruktive og produktive, er det, ifølge Ole Fogh Kirkeby, billighed, tillid, ærlighed og opmærksomhed i en kombination med loyalitet, der er nødvendigt fra hvert enkelt medlem. Hvis et medlem eller flere vælger ikke at efterleve disse krav om dyder, så betyder det en destruktiv tilgang og indflydelse på organisationen.

### **6.1.2 COMMUNITAS I DEN MIDLERTIDIGE ORGANISATION**

Efter denne redegørelse af hvad communitas betyder for organisationen, og hvad det, communitas, består af i sin sociale kontekst, er det nærliggende at se på hvad det betyder for forståelsen af den midlertidige organisation.

Som tidligere beskrevet er den midlertidige organisation en konstruktion, der blander folk fra forskellige steder i en organisation, og endda kan være interorganisationel ved, at projektet er sammensat med medlemmer fra forskellige interesseorganisationer. Da den midlertidige

organisation i dens væsen skal yde med det samme, er det vigtigt, at medlemmerne med det samme får en oplevelse af hvad for et *communitas*, de er kastet ind i, og dermed får et sammenhold og en loyalitetsfølelse overfor hinanden og den midlertidige organisation. Som Ole Fogh Kirkeby skriver, så former de fire dyder:

*“[...] en holdning til communitas, der forener dem omkring et fælles normativt indhold. Det er loyaliteten”* (OFK 2001:193).

Og om loyaliteten skriver han:

*“Loyalitet er som et fænomen, der gennemtrænger en organisation, en trofasthed mod en usynlig lov. Det er udtryk for den uhåndgribelige magt hos en ethos. For ethos er en lovgiver, der ikke behøver loven”* (OFK 2001:194)

Det er Project Managerens opgave at initiere den første italesættelse af *communitas* og vise den ethos, der ligger bag. Men før vi kommer til de ledelsesmæssige aspekter i Ole Fogh Kirkebys teori, så kan vi bestemme den midlertidige organisation som værende i besiddelse af/underlagt de samme mekanismer som den blivende organisation. Hvis vi ser tilbage på hvad, der definerer den midlertidige organisation, så er det kravet om at kunne handle i en ukendt virkelighed, i et miljø, der samtidig med, at det skal handle, skal identificere sig selv. Her kommer de fire dyder til deres ret.

Hvis vi forudsætter at medlemmerne af den midlertidige organisation arbejder for organisationen (og ikke imod den, jf. Pintos artikel “Understanding the role of politics in successful project management” (Pinto 2000), hvor der sættes spørgsmålstejn ved alle projektmedlemmers reelle hensigter - ’WIIFM’; hvad er fordelene for mig (What’s in it for me) tankegangen (Pinto 2000:89)), så vil de i deres første møde konfronteres med de fire førnævnte dyder, hvor deres reelle hensigter og muligheder skal afmaskeres. Dette skal ske så tidligt som muligt for netop at iscenesætte den loyalitet, der er så vigtig for at opretholde et sundt *communitas*.

## 6.2 LIMINALITETEN

Ole Fogh Kirkeby skriver, at *“den sande leder er en ægte del af fællesskabet”* og *“han har allerede den ethos, som gør ham til tjener for communitas”* (OFK 2001:209). I en traditionel organisation har det betydning for om en leder er egnet til at være leder, at han har de personlige kapaciteter og at hans personlige ethos er forenelig med den ethos, der hersker i organisationen. Om communitas skriver Ole Fogh Kirkeby, at det er den fælles vilje i organisationen, som kommer til udtryk gennem dens praksis. Det er sammensmeltningen af fællesskab og samfund (OFK 2001:15-16).

I en projektororganisation, hvor communitas først skal skabes, har det en stor betydning for projektets succes, at lederen er i stand til at få medlemmerne til, at samles om en bestemt ethos. Et projekt-team kan naturligvis godt have været en del af et større communitas i deres moder-virksomhed, men da de traditionelt vil komme fra forskellige divisioner, vil de også komme med forskellige tilgange til communitas. Især hvis moder-virksomheden ikke er bærer af en sådan stærk communitas, der samler medlemmerne, vil det være endnu mere essentielt, at en Project Manager formår at få teamet til at samles om en ethos og dermed opbygge et communitas i løbet af en meget kort periode.

Som tidligere nævnt anses projektet eller den midlertidige organisation som værende sammenligneligt med en organisation. Det vil sige, at det besidder de samme karakteristika og kvaliteter som en organisation forstået på traditionel vis gør det. I Ole Fogh Kirkebys organisationsfilosofi anlægger han et filosofisk perspektiv på erhvervsøkonomien og udfolder blandt andet ideen om den liminale organisation – en organisation i konstant forvandling. Idet den midlertidige organisation, som beskrevet ovenfor, i sin natur er i konstant bevægelse og altid må forholde sig til forvandlingens mulighed, er det derfor oplagt at belyse dette i lyset af begrebet om den liminale organisation.

Den liminale organisation er en organisation, der konstant ligger på grænsen til at bevæge sig over i en anden meningsfuldhed, det er på den måde en historieløs organisation, da historien hele tiden tillægges ny mening, og således fremstår på en anden og forskellig måde (OFK 2001:203).

Den liminale organisation er forvandlingens organisation (OFK 2001:23), og det liminale, altså det konstant at være på grænsefladen til noget andet, udgør selve basen for organisationens *communitas* og muliggør udfoldelsen af de sociale dyder (OFK 2001:24).

Det liminale er det tidsrum, hvor fortiden suspenderes, og fremtiden ikke er begyndt, den er et øjeblik af ren potentialitet. Det er forvandlingens øjeblik, hvor nye metaforer skabes og afløser de gamle. Det liminale er en to-vejs proces, der fra ydersiden udgør en bevægelse fra den samme organisation, men som fra indersiden forvandler den så radikalt, at man kun formelt kan tale om den samme/en bestående organisation (OFK 2001:218).

Den liminale organisation forvandles altså kontinuerligt, og forvandles efter de indre og ydre omstændigheder, der omslutter organisationen. *Communitas* vil således også altid være en afspejling af de, på det tidspunkt, herskende forestillinger om begivenheden som den fortolkes, netop da, i en betydningsmæssig relation. Da organisationens (og dermed *communitas*) medlemmer, alle er medlemmer af det omkransende samfund vil *ethos* og *hexis* til hver en tid være i berøring med samfundet, og på den måde have indflydelse på organisationens meningsbærende strukturer. Forvandlingen af den liminale organisation har dermed to berøringsflader; Den udspringer af medarbejdernes kvalifikationer, deres færdigheder som en skabende kraft. Dernæst udspringer og relaterer den sig direkte til *communitas* "*fordi det er kernen i den sociale væren, ethos*" (OFK 2001:197).

Det er gennem *ethos*, at man kommer i berøring med det liminale (og dermed ikke for hvem-som-helst, når-som-helst). Det manifesteres i organisationens medlemmers holdninger og handlinger. Liminalitetens forandring er, som nævnt, det tidsrum mellem fortid og fremtid, et øjeblik bestående af ren potentialitet, da alting svæver i sin ligevægt.

Det er vigtigt for, at man forstår den liminale organisations udstrækning, at den forvandling, der sker, ikke kan betragtes ud fra strukturelle strategiske forhold. I den liminale organisation er

rationaliteten suspenderet, og *“processerne i den liminale organisation er virtuelt anarkiske, eller a-strukturelle”* (OFK 2001:200).

Dette er, som nævnt i indledningen af dette kapitel, den helt store forskel til f.eks. Schein og Hatch i deres tilgang til organisationen, og måden hvorpå de beskriver, at man perciperer forandring. I den midlertidige organisation er det Project Manageren, der må være den første til at forstå, at de processer den midlertidige organisation udsættes for, starter allerede på præ-projekt niveau, når forestillinger om projektets udkom, arbejdsvilkår og teamsammensætning tænkes. Både fra den styregruppe, der nedsætter projektet, fra den udvalgte Project Manager og teammedlemmerne. Man skal være bevidst om, at man ikke kan styre det liminale og ej heller forme *communitas*, men derimod, at man ved at leve gennem *ethos* og ’være’ *communitas*, kan være medskaber af *ethos*.

*“Ledelse er et fænomen, der udspringer af liminaliteten, fordi det udspringer af en fastholdelse af individets forestillingsevne”* (OFK 2001:203).

Lederen leder ud fra begyndelsen af en fælles historie, og selvom den liminale organisation er historieløs, da betydningerne moduleres, så er den ikke hukommelsesløs. Lederen kan på den måde henviser til handlinger fra før, men skal være opmærksom på, at han ser dem i et nutidigt skin.

*“Den ægte leder er i samme skikkelse ikon på glemslens styrke og på erindringens magt”* (OFK 2001:203).

Ledelse som fænomen udspringer af liminaliteten, fordi det er en fastholdelse af individets forestillingsevne. Ledelsen udgår af *communitas* og den *ethos*, der er herskende. Den gode ledelse udspringer således af fællesskabserfaringen, og dermed af de sociale dyders kontekst (OFK 2001:198). Organisationens medlemmer relaterer på den måde direkte til lederen og den ledelsesstil, der bliver lagt for dagen. Det er noget af et krav til lederen; at denne må være opslugt af *communitas* og selv være en del af forandringen.

I forhold til den midlertidige organisation, sætter det måske Project Manageren mere fri. Når blot passionen er ægte og ledelsen legitimeres gennem de sociale dyder, og der i det hele taget lægges an til en loyalitet og en forandringens kraft, som beskrevet tidligere i definitionen af den midlertidige organisation. Hvis forandring ikke blot er et krav, men en forudsætning for, at man kan tale om organisationen som et hele, så må det blot være Project Managerens opgave at vise vejen, at gå forrest og være den der forbinder det forrige med det nutidige.

### **6.2.1 DE LIMINALE FASER**

Den proces Ole Fogh Kirkeby taler om, den liminale forandring, deler han i fire faser; den Præliminale, den ubiquoliminale, den post-liminale og den post-post-liminale (OFK 2001:219-223). De tager sig sådan her ud:

- Det præliminale → Communitas er spædt udviklet og diffust
- Det ubiquoliminale → Communitas opstår med markant profileret identitet
- Det post-liminale → Communitas bringes i harmonisk afklaring
- Det post-post-liminale → Communitas forvandles (igen) eller forgår

I virksomheder sker der ifølge Ole Fogh Kirkeby konstant fraktioneringer, det ses udtalt i den præliminale fase, hvor der er en udsagt vrede, harme, der opstår små lokale communitaer. Der forekommer en positiv sammensmeltende kraft i vreden, en 'strømmen sammen' om nye måder at gøre tingene på. På samme måde gælder der for de andre faser i den liminale forandring, forskellige tilstande for organisationen at være på, derfor vil jeg kort præsentere hver fase, og de forhold, der er gældende inden for hver af dem.

#### *DEN PRÆLIMINALE FASE*

Liminaliteten er lokal og begrænset. Et communitas artikuleres i det små, ved at der sker en problemlidentifikation et sted i organisationen, Ole Fogh Kirkeby skriver, at det er en negativ stemning i forhold til det eksisterende, der lægger kimen til et 'oprør' (OFK 2001:219). Dette bliver udkrystalliseret i vrede, harme, krav om retfærdighed osv. Alt i positiv forstand, som en

skabende kraft, der definerer det forvandlede *communitas*. Det præliminale forudsætter, at fællesskabet handler om sig selv, som igen forudsætter en identitet og en historieløshed.

Hvis en af disse minikulturer vokser sig stærke, vil det udvikle sig til den *ubiquoliminale* fase. Men denne skal ses som et øjebliksbillede af ensartethed, der med det samme bliver til den *post-liminale* fase.

#### *DEN UBIQUOLIMINALE FASE*

Liminaliteten er total, men tidsmæssigt afgrænset, i organisationen. Organisationens gennemstrømmes af de liminale processer. Der sker en opløsning af formelle og uformelle strukturer, og en nedsmeltning af ledelseskoncepter. Den *ubiquoliminale* fase kræver en endnu højere grad af rene dyder for, at man forstærker tilliden og loyaliteten midt i fortvivlelsen over opløsningen af det kendte (det 'gamle' *communitas*)(OFK 2001:220). Nye metaforer dannes, og *communitas* opstår som en ny med nye erfaringer og venskaber, og ny ledelse (-sform).

Det er lederens opgave at få samlet virksomheden omkring en af disse subkulturer, og få den til at fremstå igennem hans billede, så han får samlet og skabt nogle nye holdbare, ens-for-alle metaforer, og genskabt en struktur.

Den *post-liminale* fase, der udspringer direkte efter den *ubiquoliminale* fase, er stadig tidsmæssigt afgrænset. Her er idealerne blevet plastiske, de bliver udsat for genfortolkninger og opstår i en ny meningskontekst. Der er dog stadig klare forestillinger om mål og midler, så organisationen kan opfylde sit behov og fungere.

#### *DEN POST-LIMINALE FASE*

Stadig en total, men tidsmæssigt afgrænset, fase. Det forvandlede *communitas* og dets *hexis* er nu det fungerende *communitas*. Der er tydelige forestillinger om mål og midler til at handle i organisationen. Organisationens består i denne fase af en positiv fortolkning af individernes *hexis*, og der er genskabt en stærk solidaritetsfølelse på tværs i organisationen – *communitas* er alt omkransende. Den tidsmæssige afgrænsning kommer af at liminaliteten, hvis den udvikler sig så



langt, i realiteten vil betyde at en ny organisation opstår (se nedenfor), hvilket netop fase 4 den post-post-liminale fase fremhæver.

Den afsluttende fase, er den Post-post-liminale, hvor fase ét gentages nu blot i negativ destruerende form; der sker en opløsning af fællesskabet, og der hersker egoisme og uhæderlighed – i stedet for hæderlighed og ligheds følelse (dvs. en destruktion af de fire sociale dyder; billighed, tillid, ærlighed og opmærksomhedens hexis).

#### *DEN POST-POST-LIMINALE FASE*

Det forvandlede eksisterer nu kun pletvis. *Communitas* destrueres i onde cirkler af opbrud og svigt. Der forekommer en mekanisk effektivitet i organisationen, frem for den, der udspringer af det før omtalte symbolske sammenholdets/fællesskabets arneskud.

Men samtidig opretholdes en fastholdelse af de post-liminales idealer som selvopofrelse og menneskelig storhed.

Dette er selvfølgelig den idealtypiske beskrivelse, af de tilstande, der følger hver fase (OFK 2001:218), men de giver et billede af et *communitas* opståen og død inden for organisationen (og i yderste konsekvens fødslen af en ny organisation i organisationen og dennes død).

De liminale faser behøver ikke nødvendigvis at udvikle sig, de kan absorberes i *communitas* som “*et ekko af en uudnyttet mulighed*” (OFK 2001:223). Den Ubiquoliminale fase, hvor liminaliteten gennemtrænger organisationen som et hele, opnås sjældent i praksis (OFK 2001:249), hvorved liminaliteten i højere grad skal forstås som lokale processer, der fastholder en gruppe i en solidaritetsmæssig kontekst og ikke mindst i kontakt med *ethos* (OFK 2001:249). *Communitas* forandres dermed ikke fundamentalt, men moduleres konstant i de lokale processer, hvorefter nogle indoptages i den gældende hexis, og kommer til udtryk i medlemmers *ethos*.

Som nævnt ovenfor er det også vigtigt at være bevidst om, at man ikke kan komme i forbindelse med de liminale strømninger, hvis man ikke er i kontakt med *ethos*. Dette udelukker enhver rationalistisk og pragmatisk forholde sig til liminaliteten og *communitas*. Det betyder, at man skal leve det man siger og gør, og kun på den måde kan være med til at tøjle eventuelle uønskede

liminale kræfter (eller modsat påvirke dem i en positiv forstand). Ole Fogh Kirkeby slår dog fast, at en funktionalistisk tilgang til liminaliteten er svær at undgå;

*“[...] fordi det altid er muligt at tolke individuelle og kollektive forvandringsprocesser således. Det skyldes, naturligvis, at hele denne bogs forhold til den praktiske fornuft er sat af Aristoteles’ begreb om phronesis,<sup>13</sup> og dermed af problemet om muligheden for at gøre det gode for det godes egen skyld, og det er jo en definition af det, om ikke u- så, a-strategiske” (OFK 2001:241).*

For at undgå en funktionalistisk tilgang til liminalitetens forandrings potentiale, skal lederen altid holde det unikke for øje, og, som nævnt ovenfor, være i forbindelse med ethos. Som jeg vil komme ind på i afsnit 7, har dette en afgørende indflydelse på lederens, og dermed Project Managerens, ledelseskontekst. Uden at lede ud fra den indlejrede ethos, der findes i *communitas*, og være i kontakt med de liminale strømninger, vil lederen ikke kunne gøre sig fortjent til at være leder/Project Manager, og vil enten blive afstødt eller se sit projekt fejle.

### **6.2.2 DEN MIDLERTIDIGE ORGANISATION SOM EN LIMINAL ORGANISATION**

Der er mange ligheder mellem den midlertidige organisation og den liminale organisation som Ole Fogh Kirkeby beskriver den. Den liminale organisations a-historiske natur, der dog altid binder an til noget tidligere, en forestilling eller bestemte metaforer, hænger umiddelbart godt sammen med den virkelighed en ung midlertidig organisation er kastet ind i. Medlemmerne af den midlertidige organisation vil typisk komme fra samme organisation med et fælles *communitas*.

Som vi så i kapitel 5.2, så er den organisationsteoretiske project management teori optaget af at se og forstå projektet som en handlingsorienteret midlertidig organisation, der i hovedtræk deler teoretisk fundament med den moderne organisations teori. Packendorff karakteriserede projektet som en midlertidig organisation (Packendorff 1995:319), og vi så Lundin og Söderholm bygge videre på denne forståelse, med et særligt fokus på handling. Handlingsperspektivet som det

---

<sup>13</sup> Phronesis er viden omsat til praksis, kan omsættes til kløgt (Aristoteles 2000:24)

kommer til udtryk hos Ole Fogh Kirkebys, kommer vi ind på i kapitel 7.2, så her vil jeg koncentrere mig om de sammenfald, der er mellem den liminale organisation og den midlertidige organisation som jeg har fremskrevet den tidligere.

Den liminale organisation kræver først og fremmest organisering, dernæst kræver det liminale og communitas tid til at opstå. Man kan måske tale om, at en midlertidig organisations fødsel er den idealistiske liminale proces hvor ethos og communitas formes i takt med, at de liminale faser gennemspilles. Omvendt vil organisationen altid følges med det sociale, hvorved communitas allerede er til stede og der vil herske en ide om ethos.

I tilfælde hvor den midlertidige organisation besættes internt fra organisationen, vil dens medlemmer også allerede være indlejret i det samme communitas. Dette på trods af, at liminaliteten kan bestå som lokale faser, hvor communitas er, eller er ved at blive moduleret i forhold til den gældende opfattelse af communitas (OFK 2001:250). Denne liminale asynkronitet kan betyde, at der alligevel må skabes en konsensus, om hvad communitas er og dermed hvad ethos er. På den måde står den internt sammensatte midlertidige organisation potentielt overfor samme problem, som den interorganisationelle midlertidige organisation. Nemlig, at uden et fungerende communitas og enslydende ethos, vil de sociale dyder ikke kunne udledes, og den essentielle loyalitet medlemmerne imellem vil ikke være til stede.

Dette vil en opmærksomhed på de sociale dyder kombineret med et stærkt liminalt tilhørsforhold kunne hjælpe lederen til overkomme, og derved samle sin organisation omkring sig (eller missionen).

*“Artikulering af billighed, tillid, ærlighed og opmærksomhedens hexis udgør de første spor af den lokale liminalitet, for de sociale dyder er liminale holdninger” (OFK 2001:253).*

Sammenhængen mellem de sociale dyder og de liminale faser, er altså det, der danner communitas (og det der nedbryder, hvis de liminale faser kommer cyklussen igennem), og dermed det, der danner gruppen. Men Ole Fogh Kirkeby sætter en distinktion mellem 'gruppen'

og 'teamet'. Gruppen er den, der deler et *communitas*, som et fællesskab og hvor de sociale dyder er tilstede. Omvendt karakteriserer han teams, som værende en sammenhæng mellem en gruppe opgaveorienterede, der ligefrem karakteriseres ved deres fravær af de sociale dyder. Det handler således om at få lavet teamet om til en gruppe, idet:

*“Skabelsen af grupper ville da betyde, at tilegnelsen af viden skete af hensyn til et fællesskab, der, såfremt det lever, beriger den enkelte samtidig med at beskytte ham. Viden må med andre ord også tilegnes af hensyn til den individuelle og kollektive menneskelige udvikling/dannelse, humanitas. I så tilfælde kan liminale kræfter spille med”* (OFK 2001:254).

Det forudsætter, at teamet udarbejder en social bevidsthed, at der bliver plads til at artikulere deres holdninger til gruppen, at der sker reaktioner, så eventuel uvilje skubbes frem i lyset. Men Ole Fogh Kirkeby stiller spørgsmålstejn ved om et team, der er sat sammen i forskningsøjemed, og kun har eksisteret ganske kort tid, kan betragtes som, eller i det hele taget omdannes til, en gruppe.

Det man i så tilfælde kan tale om, er en liminal intensitet, hvor der alligevel er tale om en form for *communitas* (i små innovative virksomheder er det venskabet, i den midlertidige organisation må det være fællesskabet om at nå en løsning). Og som Ole Fogh Kirkeby skriver:

*“Så længe vi har problemet med organiseringen af et *communitas* kan vi også lede efter liminalitet”* (OFK 2001:261).

### **6.3 COMMUNITAS OG DET LIMINALES BETYDNING FOR PROJECT MANAGEREN**

En forståelse for *communitas*, ethos og de dyder, der binder *communitas* sammen, giver Project Manageren en indsigt om hvilke dynamikker, den midlertidige organisation består af. De fire dyder bestemmer hvordan kommunikationen i den midlertidige organisation foregår. Og kun hvis dyderne fremstår som ægte og levet, kan der opstå den loyalitet, der binder medlemmerne sammen i *communitas*. Dyderne billighed, tillid, ærlighed og opmærksomhed skal være en del af den midlertidiges organisations medlemmer. Man kan her ikke tale om hvordan de skal komme

til udtryk, eller hvor meget hver dyd skal betyde/lægges vægt på. Sammensætningen, mængden af hver del, kommer til udtryk gennem ethos, og giver den solidaritet medlemmerne imellem, der gør, at de kan fungere sammen som en gruppe. Det er liminaliteten, eller den proces, der udgør liminaliteten, der bestemmer hvordan ethos kommer til udtryk, hvilken sammensætning af dyderne, der bestemmes som forenelig med individernes indre communitas.

Liminaliteten, der i den midlertidige organisation initieres som en liminal intensitet, er den, der omsætter teamet til en reel gruppe. Den midlertidige organisation starter på den måde sit liv i det liminale, og det er i denne start, at spillet om ethos og dermed loyaliteten sker.

Hvis begrebet om, og forståelsen af, den midlertidige organisation bliver taget alvorligt af Project Manageren, er det altså i denne liminalitetens intensive fase, at grunden til den velfungerende organisation skabes. Det er her, at troen på dyderne fastlægges, således at organisationen fremover kan handle, kan identificere de ukendt ukendte, når de opstår og handle derudfra, og i det hele taget skabe den forandringsvillighed, der er så essentiel for succesen i den midlertidige organisation.

Forandringen i organisationens vilkår og betingelser, som de sker i projektets livscyklus, vil hele tiden have en effekt på hvordan medlemmerne ser communitas. Det er her, at vigtigheden af, at Project Manageren holder fokus på de liminale faser, træder frem. I forlængelse af, at krav forandres og at projektets mål ændres i kraft af uforudsete hændelser (opdagelser, ændrede krav, ændrede betingelser), moduleres opfattelsen af det gode communitas og dets ethos. Det er afgørende, at Project Manageren har fokus på disse ændringer, så han kan være med til, kontinuerligt, at samle organisationen i én inkluderende liminal sfære/proces, der entydigt definerer communitas for den midlertidige organisation.

Ideen om communitas og det liminale, udfordrer og komplementerer på den måde project management teorien. Den traditionelle project management teori med dens rationelle mål-middel tilgang, affærdiges i dens manglende fokusering og anerkendelse af organisationen. Den liminale

intensitet sker, uanset om den italesættes eller ej. Og hvis den ikke samler organisationen, destruerer den organisationen.

Den organisationsteoretiske project management teori identificerer behovet for at forstå organisationsstrukturen for, at projektet evner at kunne handle i en udefinerbar verden. Den italesætter en række krav som den midlertidige organisation skal leve op til i sin selvforståelse. Det er i den liminale forståelse af organisationen, at disse krav bliver forløst.

Det er det a-strategiske element, der ligger i dydernes samspil, og den måde de fremkommer i de liminale processer, der giver organisationen dens fællesskab. Et fællesskab af tryghed hvor loyaliteten betyder, at man arbejder for et samlet mål, bevidst som ubevidst. Project Managerens opmærksomhed på dette, og indlevelse i det at være en del af communitas, er på den måde det, der bliver forudsætningen for det succesfulde projekt. Der er således skabt en forbindelse mellem den midlertidige organisation og den liminale organisations forståelse. Spørgsmålet er nu, hvordan den gode ledelse bør udledes i denne organisation.

Legitimeringen af en Project Manager sker i den liminale kontekst, hvor dennes tilpasning til communitas og evige fokusering på at samle den midlertidiges organisations medlemmer omkring én forståelse af communitas, er det der bestemmer om projektet vil lykkes. De liminale faser sættes i gang af begivenheder, der ændrer vilkårene for organisationen. Den ledelse, der kommer i forlængelse heraf, er den ledelse, der tager udgangspunkt i begivenheden, på en måde så begivenhedens betydning bliver ensartet gennem organisationen, og sikrer, at den liminale proces og dermed communitas bliver et samlende hele.

## 7.0 LEDELSE

---

Efter at have udforsket hvordan Ole Fogh Kirkebys ide om organisationen afviger fra og tilnærmer sig projektteoriens organisationsforståelse, og set hvordan Project manageren skal forstå projektorganisationen ud fra Ole Fogh Kirkebys liminale begreber, så er det nu tid til at se på selve ledelsesproblemstillingen.

Hele springet fra den traditionelle project management teori til den organisationsteoretiske project management tilgang handler om ledelse. Netop derfor kan det undre, at selve begrebet ledelse og lederens ageren ikke er bragt mere på banen i de tekster, der tager udgangspunkt i den organisatoriske tænkning af projektet. Eksempelvis handler artiklen “Lessons for an Accidental Profession” (Pinto&Kharbanda 2001) om at skabe en uddannelse for Project Managere set fra en ledelseskontekst (Pinto&Kharbanda 2001:42). Artiklen slår alligevel kun ned på områder, der er af vital betydning for den enkelte Project Manager at have fokus på. Det samme gælder for de andre artikler – de anlægger en forståelse af projektet, der tager udgangspunkt i, at det skal ses som en organisation. Men den ledelse, der kræves for at fuldføre denne bliver der ikke udviklet på. Packendorff, Cicmill og Marshal mm. holder fokus på, at projektet kan ses som en midlertidig organisation, med signifikant betydning for Project Manageren, men uden at give denne redskaber til at handle i den tilnærmede organisationsmodel.

Kun Lundin og Söderholm giver specifikke anvisninger til hvad en Project Manager konkret skal tage udgangspunkt i, i den midlertidige organisation (Lundin&Söderholm 1995:439). Men det er stadig et funktionalistisk udgangspunkt i en generalisering af hvilke forhindringer en Project Manager står over for. Hvad der mangler er en generel forståelse af det mind set (for nu at bruge Weick og Sutcliffes begreb (Weick&Sutcliffe 2001)), en Project Manager har behov for. Nogle klare bevidsthedsgørende anvisninger til, hvilke parametre man skal legitimere sin ledelse ud fra, så man bliver anerkendt som leder, og så man får det bedste ud af sin organisation.

Det er derimod det Ole Fogh Kirkeby har fokus på, både i hans “Organisations filosofi”, men især i hans “Ledelsesfilosofi” og “Begivenhedsledelse og Handlekraft”. I disse bøger udforskes

hvad der essentielt udgør god ledelse og den gode leder, samt hvilke hændelser lederen skal have fokus på (begivenhederne) og den kraft, der ligger i den dialektiske dialog i en ledelseskontekst. Det er her Ole Fogh Kirkebys bidrag til Project Managerens ledelsesparadigme skal findes (selvfølgelig i relation til den liminale organisationsforståelse), og det er hvad følgende kapitel vil sætte i perspektiv.

## 7.1 OLE FOGH KIRKEBYS LEDELSES IDEAL

Ole Fogh Kirkeby starter sin bog "Ledelsesfilosofi" med at definere lederens projekt som:

*"[handlende] om at foregribe en fremtid, der kan blive til, men at gøre det ud fra visheden om 'kraften i det gamle', i traditionen"* (OFK 1998:8).

I forlængelse af den liminale tilgang til organisationsforståelse, har dette også en betydelig indvirkning på lederen, da denne som nævnt tidligere skal være i kontakt med de liminale processer, og således kunne lede ud fra den ethos, der hersker i *communitas* (jf. at man først er i besiddelse af ethos, når man er i berøring med det liminale). Ole Fogh Kirkeby skriver således;

*"Det gælder ikke blot ledere som enkeltpersoner, for her er fastholdelsen i dilemmaet slet og ret betingelsen for den gode leder, den virkelige leder er altid en liminal personlighed; men derimod fastholdelsen af liminaliteten i forhold til lederne som en gruppe"* (OFK 2001:250).

Den liminale indlevelse er dermed fundamental for lederens virke, både i forhold til andre ledere, men også i forhold til de ledede.<sup>14</sup> I Ole Fogh Kirkebys "ledelsesfilosofi" (OFK 1998), undersøger han hvad den gode ledelse bygger på.

---

<sup>14</sup> Her kunne en forklaring af ordet 'lede' være på sin plads. Ole Fogh Kirkeby bestemmer ledelse som "påmindelse, belæring, formaning og bebrejdelse (OFK 1998:39). Selve ordet lede stammer fra det oldnordiske *leitha*; at stå i spidsen for og leita; søge efter. "Med andre ord slet og ret at styre ind mod et mål, hvor ordet gives til det, der mangler" (OFK 1998:53).



Det afgørende for opnåelse af succes for en leder er her, at lederen er sin funktion bevidst, at han ikke sætter sig selv højere end dem der skal ledes, men derimod at han konstitueres ved hjælp af sine kundskaber, og sine egenskaber som leder.

Den gode leder skal ifølge Ole Fogh Kirkeby opfatte situationen som en subjekt - subjekt relation (OFK 1998:30) mellem sig selv og den ledede. Lederen opfatter den ledede som en 'du', der har egne kompetencer og som derfor har muligheden for at blive medleder. For at forholdet skal kunne fungere optimalt, skal den ledede være rede til at være medleder, dvs. han/hun deltager aktivt i samarbejdet – der etableres en tovejs kommunikation. Hvis ikke lederen er i stand til at 'motivere' den ledede til at være medleder, vil processen mellem de to aldrig blive optimal (OFK 1998:37-38) .

Lederens kodeord er anmodning, opfordring og appel. Lederen påminder, belærer og bebrejder (modsat afstraffelse, degradering, bortvisning). Og endeligt som Ole Fogh Kirkeby skriver:

*“[...]er det afgørende, at lederen ved ledelse ikke kan henvise til et katalog af givne [...] mål-middel-relationer, men derimod må henvise til et fælles værdi grundlag, der sjældent kan gøres eksplicit”* (OFK 1998:39).

Ole Fogh Kirkeby sætter tre teser op for den gode leder:

- Ledelse er betegnelsen for den bevægelse, hvis fixpunkt er den rette begivenhed og den rette stemthed.
- Ledelse må på det analytiske niveau først og fremmest være studiet af dette rette øjeblik, af timing.
- Den rette begivenhed og den rette stemthed må have en begyndelse, men enhver ægte oprindelse må hente sin begrundelse i sig selv, fordi først afslutningen kan retfærdiggøre den (OFK 2001: 56-57).

Herudover beskriver Ole Fogh Kirkeby seks dyder, som den gode leder skal være i besiddelse af og i stand til at bruge. Det er:

- Evnen til at overveje, identisk med færdigheden til at begå sig i det menneskelige samfund.
- Virkelighedssansen, at se det andet, det mulige og det egentlige i det faktiske.
- Tålmodighedsevnen, evnen til at lede efter noget der er større end en selv.
- Erindring, viljen til at fastholde det af værdi, vi allerede har skabt.
- Kunsten at anspre et andet menneske til at finde ud af hvad han står for, hvad han mener er sandt og forkert, hvad der er godt og ondt.
- Intuition, indsigten med ét slag (OFK 1998:126-137).

### **7.1.1 LEDERENS KOMMUNIKATIVE RUM**

For at en leder skal kunne bruge disse dyder optimalt, er det nødvendigt, at identificere det kommunikationsrum de befinder sig i, så det står klart for både lederen og den ledede. Dette rum beskriver Ole Fogh Kirkeby som kommunikationens firkant (OFK 1998:47).

Med dette mener han, at når to mennesker kommunikerer, bliver de nødt til at forholde sig til den samme norm, den samme begrebsverden, for at samtalen skal give mening og berøre dem begge.

*“Ikke blot normen, men normativitetens indhold, skal fastlægges i dag gennem den overlagte, middelbare forholden sig hos kommunikationens deltagere”* (OFK 1998:48).

Dette er den *tredje*. Den er udtryk for det, der er udenfor deltagerne i samtalen, det de nødvendigvis alle må forholde sig til for at kunne kommunikere. Den tredje er konstitueret gennem deltagernes samvittighed, og vil altid være til stede i deltagerne;

*“Den tredje skulle således faktisk også kunne se ind i hjerterne på de to der taler sammen – fordi de altid allerede forholder sig til ham i kraft af deres samvittighed”* (OFK 1998:49).

Betingelsen for den tredje er, at samtalen foregår på en måde hvor deltagerne holder sig til sandheden, til det saglige.

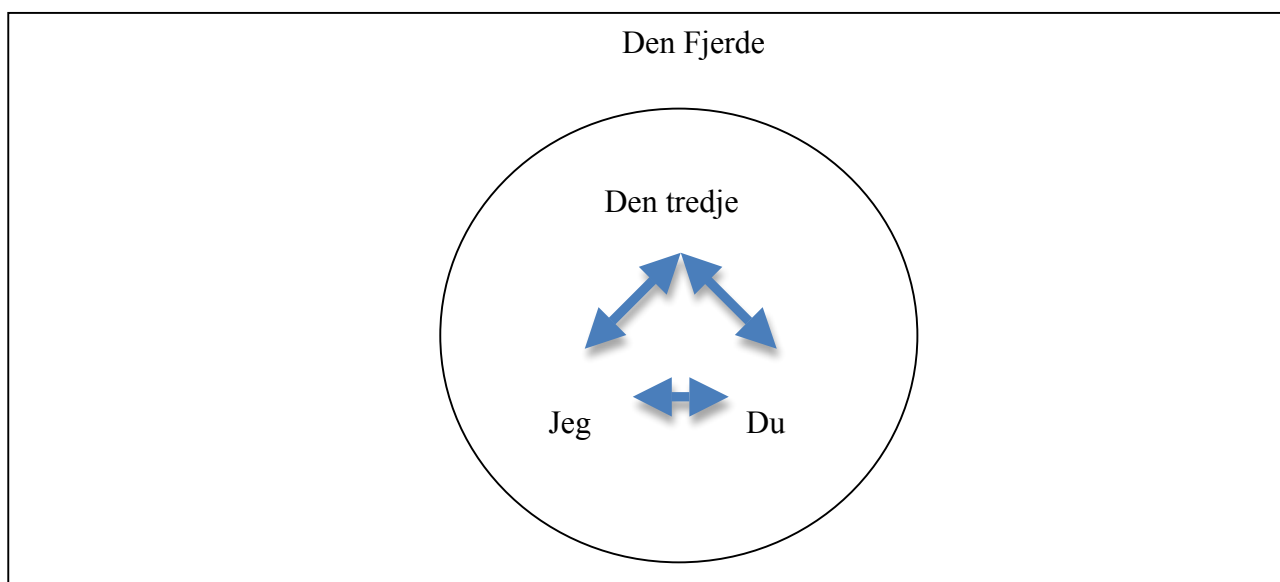
“Forestillingen om den tredje vil da indeholde forestillingen om en indre retfærdighed i kommunikationens struktur, der vil tvinge den henimod en afslutning, hvor sandhed, rigtighed og oprigtighed sejrer...” (OFK 1998:49).

Denne treenighed mellem de samtalende og denne tredje, skal igen ses i forhold til noget udenfor liggende; Den fjerde.

Den fjerde er den virkelighed samtalen foregår i, grundlaget for det de taler om. Det er en virkelighed, der ligger uden for tid og sted, som Ole Fogh Kirkeby skriver:

”Det, der er uden for den ufrivillige symbiose, uden for det gensidige system af projektioner mellem jeg-du og den tredje, er det eneste, der kan fastholde den radikale normativitet” (OFK 1998:51).

Kommunikationens firkant kan på den måde afbilledes sådan her:



Det fjerde kan ikke holdes fast og identificeres, men kan kun opnås ved hjælp af fantasien (OFK 1998:52). Det er den fjerde, der ligger til grund for, at man kan optræde ærligt, altså hvis man forholder sig til den fjerde i samtalen.

*“Den fjerde er ikke garant for nogen gennemskuelse, men derimod udtryk for det, der altid har overskredet det givne refleksionsniveau og den herskende normativitet” (OFK 1998:52).*

Det er afgørende for den gode leder at forholde sig til denne fjerde, altid optræde oprigtigt og ærligt. Og ikke optræde fordækt, ved blot at henvise til det rationelle i handlingen og til sin egen magt overfor den 'du' der kommunikerer med. Dette vil ifølge Ole Fogh Kirkeby i stedet være betegnende for den type ledelse en manager står for (OFK 1998:30). En leder der henviser til sin autoritet, og ikke til, sit lederskab netop i kraft af bedre kvalifikationer. Det vil betyde at der fremkommer en subjekt – objekt relation mellem lederen og den ledede, og det vil have negative konsekvenser for udnyttelsen af den ressource medarbejderen kan være.<sup>15</sup>

I en projektrelation er denne konstante subjekt-subjekt konstellation og forholde sig til det fjerde i samtalen, måske endnu mere vigtig. Dette fordi der i projektet, som tidligere nævnt, ikke er en naturlig og opbygget hierarkisk deling af magten. Den midlertidige organisations medlemmer er sat sammen på baggrund af deres kompetencer rettet mod at løse en given problemstilling. Dette betyder, at de ofte er relativt lige kvalificerede, og at Project Manageren (der endda, som det ses i større projekter, ikke besidder den samme specifikke tekniske erfaring/kompetence) er nødsaget til at legitimere sin ledelse på en anden måde. Denne legitimering sker ved netop at være i berøring med det liminale, qua forrige afsnit, og ved at udvikle en højt specialiseret subjekt-subjekt kommunikation. Der ud over er de seks ledelsesdyder lige så vigtige for lederen, som de sociale dyder er i den liminale organisation. Disse hænger sammen med de sociale dyder i det liminale communitas, ligesom de hænger sammen med den dialektiske dialog, som vi undersøger senere i kap. 7.3. De seks ledelsesdyder er bestemmende for hvorvidt Project Manageren er i stand til at indfri det, den gode ledelse er rettet imod; at identificere den bestemte følelse af ethos der udgår fra communitas, at identificere

---

<sup>15</sup> I denne afhandling er en Project Manager det samme som en leder, mens Ole Fogh Kirkebys definition af en manager, er en der ikke har reel indflydelse, men blot videre kommunikerer ordren.

netop *den* begivenhed, der forårsager en liminal proces og legitimere sig selv som leder, ved den man er – en immanent forståelse i organisationen om hvad, der gør en god leder.

## 7.2 BEGIVENHEDSLEDELSE

Ole Fogh Kirkeby tager i sin ledelsestilgang og tilgang til organisationen udgangspunkt i begivenheden. Begivenheden definerer han i sin “ledelsesfilosofi” som:

*“En begivenhed er det, der skjuler sig i et udtryk for, at noget er sket. [...] Den er ikke objekt i streng forstand. Det skyldes, at den, der bruger begivenhedens begreb, selv er i den begivenheden. [...] eller allerede i en anden begivenhed, hvorfra han taler om den første”* (OFK 1998:264).

I “Organisationsfilosofien” er begivenheden *“[...] det, der er uden for vor kontrol, og som vi skal vise os værdige til”* (OFK 2001:34). Begivenheden bliver således det, der sker uden, at det er i vores kontrol, og som vi forholder os til ud fra en ny kontekst end den begivenheden skete i. Det er som han også skriver:

*“Fordi alt det, der sker, er smeltet sammen, diakront og synkront, er begivenheden, den, vi er i nu, og den, som vi taler om, at vi er i, skjult for os. Den er nemlig – så at sige – skjult i vor egen erfaring af den, fordi den hele tiden etablerer et brud mellem »sig selv« som moment af vores begivenhedshukommelse og så sig selv som øjeblik”* (OFK 2001:359).

Begivenhederne er det, der former os som mennesker, men som der står, så er den skjult for os, den er uden for vores kontrol, og begivenheden er altid noget andet når vi taler om den, end den var da den skete. Dette åbner op for en skelnen mellem begivenhedens betydning og betydningens begivenhed. Begivenhedens betydning er den mening, vi retrospektivt giver begivenheden, ligesom det er forklaringen på hvorfor begivenheden hændte. Betydningens begivenhed er det faktum at noget sker, det er fremkomsten af mening, uden, at vi er klar over hvorfra den kom (OFK 1998:265). I “Organisationsfilosofien” forklarer han tydeligere forskellen på begivenhedens betydning og betydningens begivenhed, hvor begivenhedens betydning er;

*“[...] resultat af digtningen af begivenhedens betydning; [den] er resultat af den (ubevidste) retrospektive konstruktion af en event” (OFK 2001:358).*

Og betydningens begivenhed bliver;

*“Det, der bliver sket, er derimod det, der både er forudset og foregrebet, men således, at vores vilje, der jo konstituerer det håndgribelige subjekts håndgribelighed overfor objektet, selv er »villet af noget andet«. Men det skal ikke forstås deterministisk, for vores vilje er samtidig nødvendig for at det, der vil og må ske, overhovedet kan ske. [...]: At nødvendigheden i det, der sker, forudsætter friheden, og at friheden kun er mulig, fordi den er forudbestemt, foregrebet og forudset” (OFK 2001:358-359).*

I Ole Fogh Kirkebys bog “Begivenhedsledelse og Handlekraft” (OFK 2006), hvor han særligt udvikler begivenhedsledelsen, beskriver han begivenheden som:

*“[...] begivenheden er også en tom arena, som en arena hvor det hele allerede er sket. Vi må løbe ind på den, efterbefolke den, danne mønstre, ændre rytmer. [...] Begivenheden lever kun ét sted: I os. Den er genstand for vores erindring og for vores fortolkning af dens fortolkning i medier og af de monumenter, relikvier og rester, som den efterlader” (OFK 2006:13).*

For at vi kan være i stand til at manøvrere rundt i denne konstante vekslen mellem nutid, fremtid og fortid. Mellem at se det, der sker, og forstå hvad der er sket, der skal vi vise os værdige til begivenheden.<sup>16</sup> Værdig i den forstand at vi ikke bare lader os indrullere i begivenheden, men forstår at vi; *“[...] ikke er dens ofre, men dens medsammensvorne og dens bødler” (OFK 2006:13).*

---

<sup>16</sup> Ole Fogh Kirkeby beskriver det at vise sig værdig til begivenheden som: “Det vil sige, at et menneske kan vise sig værdigt til begivenheden ved ikke kun at betragte den strategisk eller instrumentelt, men ved at tage udgangspunkt i det forhold, at begivenheder er processer, der altid er resultat af vores fælles praksis, og at de dermed har en autonomi, at der findes et perspektiv, der tilhører begivenheden og ikke nogen af os personligt” (OFK 2006:181).

En erkendelse heraf, at vi er medskabere af begivenheden, at den sker i kraft af os, gør at vi kommer i forbindelse med øjeblikket. Der hvor noget sker. Denne distinktion af begivenheden, og forskellen mellem begivenhedens betydning og betydningens begivenhed, samt det faktum, at vi må vise os værdige til begivenheden er vigtige, da det er forståelsen heraf, der gør, at vi kan handle. Og handling er tidligere defineret af Lundin og Söderholm som essentielt for den midlertidige organisation, og endda som det, der afgørende gør den anderledes i forhold til den traditionelle, blivende, organisation. Hos Ole Fogh Kirkeby muliggøres handling ved, at vi;

*“[...] til syvende og sidste [kun] forholder os konsekvent til begivenheden på én måde, nemlig ved at skærpe vores evne til at skelne mellem det, der er i vores magt, og det, der ikke er det. Denne skelnen åbner til begrebet handlekraft” (OFK 2006:15).*

Handlekraften udspringer af den måde vi forholder os til begivenhedens betydning og ikke mindst betydningens begivenhed. Begivenhedens betydning klassificeres som 'det tredje', den historiske mening begivenheden får som subjekt. Mens betydningens begivenhed klassificeres som det 'fjerde', det, der overskrider det tredje som betydningen af det, der sker i egenskab af begivenhed. Begivenheden sker, men det er med baggrund i det sociale, at vi forholder os til begivenheden, at vi udleder mening fra den og at vi bliver i stand til at handle (OFK 2006:28-29). Som beskrevet i forrige afsnit 7.1, så er det tredje det, der eksisterer i kraft af os og udveksles gennem det sociale, mens det fjerde er det, der er udenfor det sociale, men samtidig det vi må forholde os til for at optræde ærligt i samtalen (OFK 1998:52). I forholdet til begivenheden er der tale om det samme spændingsforhold. Det fjerde eksisterer ikke uden det tredje, men det tredje eksisterer kun i kraft af det fjerde (OFK 2006:29). På den måde afhænger handlekraften af en forståelse for begge begreber, ligesom de er gensidigt afhængige – for at kunne være bevidst om hvad, der skaber en – ens egen skabende kraft.

Som tidligere beskrevet, så er handling den vigtigste karakteristika, som den midlertidige organisation skal være i besiddelse af. Ole Fogh Kirkebys begreb om begivenhedsledelse, giver som nævnt ovenfor en forbindelse til handlekraften. Som Ole Fogh Kirkeby skriver, så er det

lederens opgave at udløse handlekraften, ved at “[...] sørge for, at organisationen er rede til at udnytte, forme og forløse begivenheden når den indfinder sig” (OFK 2006:96).

Handlekraften kan udløses af en indsigt der er så stor, eller så stærk at den, handlekraften, udløser sig selv (OFK 2006:95). Handlekraftens relation til begivenheden er også den, at:

“Handlekraften resulterer altid i en begivenhed, og den udgår fra en begivenhed” (OFK 2006:42).

### **7.2.1 BEGIVENHEDSLEDELSENS GRUNDLAG FOR HANDLEKRAFT**

For at fremskrive denne forbindelse, vil jeg nu udforske begrebet begivenhedsledelse, for at beskrive hvilke stemninger en leder skal være rettet imod, og hvilke kapaciteter den gode leder skal være i besiddelse af/indbegrebet af. Det er altså en ekstra dimension på de dyder, der karakteriserer den gode leder, som vi så det i forrige afsnit (7.1). Begivenhedsledelsen er altså katalysatoren for handlekraften, og vil på den måde forårsage handling.

Begivenhedsledelsens grundlag er tre grundprincipper om, hvad man som leder søger at opnå:

- “*Befrielse fra, og afklaring om koret i ens eget indre*”; en refleksivitet om ens egne grundholdninger, om at kunne skelne mellem holdninger og værdier, for at lære værdierne bedre at kende.
- “*Beherske koret udenfor*”; Den analytiske evne, at skelne mellem begivenheder, og strategisk kunne vælge sin handling i begivenheden, at kunne foregribe det der sker.
- “*Vinde koret over på sin side*”; Det gælder om at overbevise, samle, engagere og forsone (OFK 2006:31).<sup>17</sup>

Begivenhedsledelse handler således om at møde begivenheden, fra et selvbevidst ståsted, at kunne forholde sig til begivenheden på en strategisk overvejet måde, og at være i stand til at få andre mennesker til at dele ens forståelse af begivenhedens betydning.

---

<sup>17</sup> Det knytter også an til begivenhedens ethos: at vise sig værdig til begivenheden, at bevare begivenhedens hemmelighed og at gøre verden rede til begivenheden (OFK 2006:182).



Begivenhedsledelse tager således (og som navnet antyder) udgangspunkt i begivenheden og i de fem relationer, der er mellem begivenheden og individet. Til hvordan lederen forholder sig til begivenheden i sin ledelse. Disse fem relationer er:

- **Strategiske kapaciteter:** Begivenhedssansen, forståelsen for nye lag i begivenhedens betydning og forståelsen af den skabende kraft i betydningens begivenhed.
- **Plastisk identitet:** Det at lede ud fra ethos og blive symbol for communitas i sin ledelse. At danne et billede, der opfordrer til efterfølgelse, efterligning og improvisation.
- **Evnen til at forstå sig selv:** Det billede man forsøger at projicere af en selv skal være autentisk, der skal kunne gives tilsagn til det i organisationen. Billedet er handlingsanvisende, –angivende og skaber mulighedsrum (gennem sproget) i organisationen.
- **Billeddannende kraft:** Lederen skal være i stand til at forme organisationens billede som en begivenhed af begivenheder. Et billede, der indeholder muligheden for fortolkning (og dermed adskiller sig fra den totalitære billeddannelse). Det er en visionær kraft; den samler fortid, nutid og fremtid i et. Muligheden og ambitionen er 'at gøre verden værdig til begivenheden'.
- **Dannelsen af det skjulte billede:** Lederen må være medskaber af det han erfarer, og lade sig styre af erfaringens billede som det fremtræder i begivenheden. *“Dette er den sande leders erfaringskraft, hans kunnen, hans mesterskab: at have sanset organisationens gennem en ide, der gør hans indre bevægelse, dens tilblivelsesgang, dens selvfremstilling, virkelig”* (OFK 2006:115).

Disse fem relationer, er det, der gør lederen hel som menneske, og på den måde til en ægte leder i den liminale organisation. For det er lederen, der forholder sig til samhørigheden mellem sit eget ethos og det ethos, der udspilles i communitas. Samtidig forholder denne leder sig kløgtigt og erfaringsmæssigt til begivenheden som den sker, så det bliver muligt at forholde sig, og få andre til at forholde dem på samme måde, til begivenheden, for dermed at forme organisationen i

lyset af det billede lederen opstiller gennem sin egen person som leder i netop *den* organisation, med *det* *communitas* og *ethos*.

Denne billeddannende og *communitas* konstruerende kraft, adskiller sig fra den funktionalistiske organisationsforståelse ved, at det hele må og skal være autentisk og tage udgangspunkt i lederens egentlige natur og væsen. Dette fører til begivenhedsledelsens fire grundmaksimer, grundsætninger eller leveregler:

- Lederen bør bære sit eget billede, og behandle begivenhed tro mod det.
- Lederen bør gøre sit billede af begivenheden til de andres billede.
- Lederen bør sætte begivenheden på dagsorden ud fra fælles praksis (hexis<sup>18</sup>).
- Lederen bør gøre verden rede til begivenheden, ved at omskabe omverdenens praksis til at være lig organisationens (OFK 2006:116)

Handlekraften udspringer af begivenheden og hvordan begivenheden gives betydning. Handlekraften forudsætter, at man tager begivenheden i sin kontrol, og derved skaber en begivenhed ud fra denne handlen. Begivenhedsledelse handler på denne baggrund om, at lederen, eller Project Manageren, skal lede sin organisation på baggrund af den skabende kraft, der opstår i begivenhedens betydningsdannende skel, mellem der hvor noget sker og hvor dette noget er blevet til en meningsbærende metafor i organisationen.

Efter nu at have omsat først den liminale organisation til at passe på den midlertidige organisation, at beskrive hvordan de dyder, der spiller en afgørende rolle for bevarelsen af et *ethos* og en positiv forvandling af *communitas*. Og her oven for at have redegjort for ud fra hvilke betragtninger den gode ledelse skal udføres, nemlig gennem den subjekt-subjekt baserede begivenhedsledelse, hvor lederen er aktiv i forhold til begivenheden og dermed sikrer handlekraften i organisationen, ved at legitimere sin ledelse på baggrund af en autentisk

---

18 Hexis begrebet stammer fra Aristoteles, og udtrykker sammensmeltningen mellem person og rolle i udlevelsen af *ethos*. Dvs. det gode menneske (OFK 2001:74)

billeddannende kraft om sin egen person. Der er det nu blevet tid til at se på, hvordan man omsætter denne teoretiske viden om hvilke processer og hvilke menneskelige idealer, man som leder skal stræbe imod. Det vil blive kapitlet om den dialektiske dialog, der vil sammenfatte den midlertidige organisations og Project Managerens forståelse heraf i sammenknytning med forståelsen af sig selv, som den kommer til udtryk i den egentlige dialog med organisationens andre medlemmer.

### **7.3 DEN DIALEKTISKE DIALOG**

*“For dialogen er den første og fundamentale kontekst altid dialogen selv som begivenhed”* (OFK 2006: 218).

Den dialektiske dialog er det, der binder Ole Fogh Kirkebys filosofiske refleksioner om organisationen, ledelse og begivenheden sammen med en ledelsesmæssig praksis. Og det er i den dialektiske dialog, at jeg ser den ledelsesmæssige forløsning i forhold til project management.

*“Den dialektiske dialog er væsentlig for al begivenhedsledelse, både i dens spontane og i dens planlagte regi”* (OFK 2006:245).

Set i en ledelses kontekst, der tager sit udgangspunkt i begivenheden, og som lægger sig op af Ole Fogh Kirkebys ledelsesideal i det hele taget, så handler ledelse i høj grad om samtale. Og i denne samtale er det vigtigt, at der ikke er et herre-slave forhold, men at samtalen derimod forløber på lige præmisser for begge parter (subjekt-subjekt relationen sat i forhold til 'det tredje'), mens den forholder sig til 'det fjerde', der knytter an til ærligheden i samtalen. For at dette skal kunne lade sig gøre, må lederen blotlægge sig selv, og enhver form for 'uægte ledelse' fra lederens side vil komme til syne. Det betyder, at lederen som et første udgangspunkt skal lede ud fra de ledelsesidealer og arketyper jeg har beskrevet i afsnittet om Ole Fogh Kirkebys ledelsesideal. Og her er det, at vigtigheden af den dialektiske dialog kommer ind.

Dialektikken er den form for dialog, der handler om hvad der foregår, og hvordan man bør agere. Dette er altid i relation til begivenheden, hvor det handler om at fjerne de perspektiver, der svarer

til hvad begivenheden ikke er og kan, og erstatte dem med hvad begivenheden er, ud fra en ide om, at vi er i besiddelse af, om ikke andet, så et sandt billede af begivenheden.

*“Dialektikken kan altså konfrontere os med en grundholdning, der forudsætter, at vi altid udgør en enhed gennem begivenheden, og at det er derfra, vi skal prøve at opleve den” (OFK 2006:179).*

Det er teorien om, at begivenheden kan designes, kontrolleres og måske forbedres, men kun hvis man tilgår den på dens egne vilkår (det s-strategiske strategiske dilemma, jeg nævnte i sidste afsnit om begivenhedsledelse). Den dialektiske dialog som en ledelsesform tager udgangspunkt heri. Den dialektiske dialog forudsætter, før den sættes i gang, at der eksisterer en erkendelse af hvilken kontekst den opererer i. Konteksten opfattes som genstand for aktørernes erfaring, og den opfattes som betingelserne for samtaleforløbet, herunder for de forklaringer deltagerne ikke kan redegøre for under og efter samtalen. Konteksten opsætter på den måde et ’handlespillerum’, der er afgørende for, at dialogen kan ses som en begivenhed (OFK 2006:219).

I den midlertidige organisation er den første begivenhed, at projektet sættes sammen, og organisationens medlemmer mødes/sættes i møde. Det er en diffus begivenhed, da man på forhånd ikke er klar over projektets omfang, form, ja måske endog projektets grundstof – hvad det skal ende ud i. Det står dog klart, at det er et projekt, med dertilhørende forskellige konsekvenser. Begivenhedens betydning slår sin første rod, men først i form af den indledende dialog med projektleder og evt. sponsor vil betydningens begivenhed nedfælde sig, og den liminale intensitet, der blev nævnt som det, der indleder den liminale organisation i kap. 6.3, bliver indført. Dermed er konteksten også allerede til stede i det første møde, men venter på en konstant udfoldelse og omskrivelse både i relation til det liminale og til projektets omskiftelighed som vi så det i kap. 5.1.

### **7.3.1 DIALOGENS KAPACITETER**

Før vi tager hul på hvordan ledelse udgår fra den dialektiske dialog, føler jeg, at der er et behov for at undersøge det, der udgør den dialektiske dialog.

Ole Fogh Kirkeby opererer med tre generelle og tre specifikke dialogiske kapaciteter. De generelle kapaciteter er de lokutionære, illokutionære og perlokutionære talehandlinger,<sup>19</sup> der afgør den enkelte deltagers evne til at udtrykke sig. De specifikke kapaciteter er talens medier, og er logos, ethos og pathos (OFK 2006:224). Logos repræsenterer tankens (og dermed talens) kapacitet, som værende evnen til at begrebssætte, argumentere, kritisere og evnen til at bearbejde erindringer så den kan fortælles. I en ledelseskontekst er det saglighedens dimension, hvordan den opfattes og præsenteres (OFK 2006:225). Ethos knytter an til de grundholdninger i *communitas*, der igen gør, at talen, og dermed taleren, opleves som troværdig. Pathos udtrykker evnen til at vise følelser, og derved til at bearbejde de følelser, der bliver oplevet i mødet med en begivenhed. Pathos er på den måde det, der udvikler individets grundstemninger og *“dermed kernen i dets institutionelle forhold til verden”* (OFK 2006:226).

Pathos er evnen til at overbevise den anden i dialogen, og knytter således an til den perlokutionære talehandling. Ole Fogh Kirkeby understreger her vigtigheden af, at overtalelsen ikke bliver en forførelse, men derimod en overdragelse af lidenskab (for ideen, sagen osv.) (OFK 2006:226). Disse kapaciteter bruges aktivt, både som taler og lytter, i det meningskabende rum, der opstilles mellem de samtalende. I det rum hersker der en translokutionær stemning, dvs. at *“jeg først forstår, hvad jeg selv mener, når jeg høre mig selv sige det”* (OFK 2006:231). Denne fortolkning sker dermed både i forhold til det man selv siger, og i forhold til den måde den anden fortolkede det og svarer tilbage. Fortolkningen sker i relation til en periferi af andenordensudsagn (der begrundet relevansen af førstehåndudsagnene), der igen sættes i relation til en periferi af tredjeordensudsagn, som åbner op udad i en samtale; mod de grundholdninger vi er gjort af, social retfærdighed, etisk handlen osv.

---

19 Ole Fogh Kirkeby tager sin ide om talehandlingerne fra Austin og Searle (OFK 2006:221). Talehandlingerne henviser til hvad man ønsker at beskrive i dialogen: de lokutionære er beskrivelser, de illokutionære er et ønske eller en hensigt mens de perlokutionære er et ønske om en ændring eller at få en anden til at gøre noget.

Det er på den måde alt afgørende for Project Manageren at være i besiddelse af en højtudviklet evne til at formidle disse kapaciteter. De tre generelle kapaciteter, de lokutionære, der henviser til vores evne til at beskrive og forklare hvad vi ønsker af andre mennesker og at få dem til at udføre disse ønsker. Dette er, qua definitionen på project management, præcis Project Managerens udfordring. For at kunne dette, og for at kunne overbevise den anden (medarbejderen) om begivenhedens betydning, og i det hele taget være i stand til at få den anden gjort værdig til at møde begivenheden, så er der behov for en veludviklet pathos kraft i samtalen. En pathos, der overbeviser i relation til de allerede eksisterende grundholdninger, og som på den måde forstærker, udfordrer og udvikler grundholdningerne i det eksisterende *communitas*, som de udtrykker sig gennem *ethos* i praksis. Dette er billedet på en levende organisation, der formår at bevæge sig i takt med begivenhedernes gang. En organisation der omfavner forandringen positivt, og som er på forkant med hvad, der er behov for. Et forbillede for den midlertidige organisation.

Men kan den dialektiske dialog fungere i en virksomhed som den ideale kommunikation mellem leder og medarbejder? En leder er altid i besiddelse af mere information end den ledede, bl.a. derfor er der et asymmetrisk forhold i dialogen. Dette hænger naturligvis sammen med dialogens sammensætning, dvs. forskellen på de samtalenes "*dialogiske kapaciteter og ressourcer*" (OFK 2006:218). Dette forhold er der, for så vidt at organisationen har et sundt *communitas*, i kraft af de sociale dyder, hvor tillid og ærlighed på sin vis kompensere for et asymmetrisk vidensforhold mellem leder og ledet, kompenseret for. Det er tilliden til, at sandheden er til stede i samtalen og, at den del der udelades, udelades fordi der er en væsentlig grund til det.

### **7.3.2 DEN DIALOGISK PROTREPTISKE LEDELSESPRAKSIS**

Som en afsluttende bemærkning på den dialektiske dialog, er dens forbindelse til protreptikken, og det Ole Fogh Kirkeby kalder den protreptiske praksis.

Den dialektiske dialog, der i sit udgangspunkt handler om den ligeværdige kommunikation, hvor der argumenteres logisk i forhold til at bestemme hvad der er sandt, kan naturligt udvikle sig til en protreptisk praksis, der handler om:

- At vende et menneske mod den midter-zone, hvor det, der er væsentligt for liv og arbejde, smelter sammen.
- At bistå med at opdage de basale værensmåder, der kendetegner denne zone.
- At bistå med at opdage disse værensmåders grundstemninger (OFK 2006:248).

Dette gør den (den dialektiske dialog), når:

*“[...] den udvikles som det institutionelle grundlag for møderne mellem lederne og medarbejderne indbyrdes”* (OFK 2006:245).

Protreptikken vokser ud af det, Ole Fogh Kirkeby kalder de tre urmenneskelige grundegenskaber; det at tale, lytte og svare (OFK 2006:249). For at udnytte disse egenskaber, skal man være i kontakt med dels sine *'grundstemninger'* og dels sine *'grundindstillinger'*. Ole Fogh Kirkeby hævder, at vi er besiddelse af et bestemt sæt grundindstillinger og grundstemninger, som man kan italesætte, ved at lave en bevægelse hvor man forener bevidsthed og krop. Grundstemningerne og grundindstillingerne bestemmer hvordan vi differentierer vores væren i begivenheden, og knytter dermed an til det Ole Fogh Kirkeby kalder eventualerne.<sup>20</sup> Eventualerne bestemmer hvordan vi forholder os til begivenheden, ud fra det faktum at vi;

*“[A]ltid er stillet som kroppe i begivenheden, før vi kan reflektere over den, og dermed altid hører sammen med de andre”* (OFK 2006:184).

'De andre' henviser til, at vi er i begivenheden kropsligt, før vi kan reflektere over den og indtage den åndeligt. På den måde er det altid 'det andet', der kommer foran vores refleksivitet over begivenheden. Grundstemningerne bestemmer, i relation til eventualerne, hvad, der kan reflekteres og hvordan det kan foregå i begivenheden. Grundstemningerne bliver derved indstillinger til begivenheden, der selv er en del af begivenheden (OFK 2006:254).

---

20 Ole Fogh Kirkeby bestemmer 6 eventualer: Heterotles-ordentlighed, Synkatathesis-redelighed, Lepsis-formningsviljen, Katafyge-generøsitet, prosoche-opmærksomhed, Ergon-anstændighed (OFK 2006:184-186).

Protreptikkens opgave bliver, at identificere grundstemningerne, at italesætte dem på en sådan måde, at den *“åbner os for de særlige måder, hvorpå netop vi oplever begivenheden på”* (OFK 2006:259). Det er i den kontekst lederens opgave, gennem den dialektiske dialog, at skabe bevidstheden om den enkeltes afhængighed af forholdet mellem grundstemningerne og begivenheden. Opgaven er at sætte den, der er i fokus fri, fri til at forstå sig selv i begivenhedens skær, fri til at forme sig selv efter det gode, det retfærdige, det sande og det skønne. Disse fire skal være de grundsten, man sætter som individuelle mål for praksis.

Denne fremstilling af hvordan vi, qua vores grundstemninger og grundindstillinger, allerede på forhånd er bestemt til at forme os efter en bestemt måde i forhold til det, der sker, har antydningen af en determinisme. Men i kraft af, at vi aktivt går i en dialog med os selv (eller andre), og søger efter at åbne os op for den måde vi oplever det skete på, så er vi med til at sætte os selv fri;

*“Det gælder om at finde en balance mellem indsigten i den måde, hvorpå begivenheden former vores liv, og vores egen medvirken i denne proces”* (OFK 2006:262).

Denne balance er det protreptikken skal hjælpe med, hjælpe til erkendelsen af, at personen ikke bliver et redskab for rollen. Dette kan gøres gennem coaching, hvis og så fremt denne coaching opererer ud fra det, vi tidligere bestemte som det gode, altså for coachingen i sig selv (coachingen som begivenhed), uden hensigter, hvorved den også vil leve op til det symmetriske krav, vi bestemte som værende basalt for at leve op til de sociale dyder i *communitas*.

Protreptikken som den ledelsesmæssige praksis, ført gennem den dialektiske dialog, bliver på den måde den ledelsepraksis Ole Fogh Kirkeby eftersøger i den liminale organisation. Det er den, der formår at sætte begivenheden i relief, at gøre os rede til begivenheden, at gøre os værdige til begivenheden og bevarer begivenhedens hemmelighed. Med udgangspunktet i de sociale dyder, vil det blive muligt at italesætte de strømninger, der bevæger *communitas* i de liminale processer.



*“Protreptikken kan bidrage til den indsigt, at tænkning er det, der for alvor forandrer verden, fordi den forandrer vores måde at opleve, og dermed at handle, på“ (OFK 2006:266).*

Spørgsmålet der nu presser sig på, er et hvordan. Hvordan får vi vendt vores dialog så den kommer til at dreje sig omkring hvordan vi forstår begivenheden. Hvordan får vi en italesættelse af, at det vi taler om nu, former sig som en begivenhed?

Svaret på det, er at vi i samtalens midte må have en konstant forholden os til “hvad er det vi forholder os til, når vi forholder os til os selv? Hvordan kan vi forholder os til det at forholde os til os selv?” (OFK 2006:274). Denne konstante refleksivitet om hvad vi er og hvordan vi er det, er det, der sikrer, at dialogen kommer til at handle om hvordan vi forstår begivenheden baseret på vores fortolkning af de historiske begivenheder, der samlet gør os til den vi er i dag. Ved at fokusere på det, der forandrer, kommer man automatisk i berøring med grundstemningerne, og der opstår en spænding imellem skabelse, opdagelse og fakticitet. Denne spænding udgør betydningens begivenhed. Proteptikken er på den måde en proces, hvor man skaber de betydningsfulde begivenheder der præger den ens liv. Betydningen skabes i interaktionen med den anden i den dialektiske dialog.

Protreptikken er ikke henvist til at skulle foregå i den terapeutiske sofa, den kan ske overalt, til hver en tid, den er ’diskret og direkte, nøgtern og sensitiv, seriøs og uden selvhøjtidelighed’ (OFK 2006:275). Således er proteptikken Project Managerens ledelsesredskab, i dennes opgave på at gøre organisationen som et hele, handlekraftig, ved at gøre hver enkelt medlem rede til begivenheden, på en måde så de kan møde begivenheden forberedte og klar til at handle på den måde, der giver mening for hele organisationen.

#### **7.4 PROTREPTISK LEDELSE I DEN MIDLERTIDIGE LIMINALE ORGANISATION**

Den midlertidige organisation bestemmes som en liminal organisation. Den starter som en liminal intensitet, hvor *communitas* og *ethos* dannes på baggrund af de fire sociale dyders samspil og på hvilken mening den begivenhed, der sætter den liminale intensitet i gang,

tillægges. En sådan forståelse af projektet sætter en særlig ledelse på spil, nemlig begivenhedsledelsen. Begivenhedsledelsen er den ledelse, der ved brug af den dialektiske dialog som kommunikationsform, fokuserer på begivenhedens betydning. Derved kan en Project Manager være med til at forme de liminale faser, ved at italesætte organisationsmedlemmernes grundstemninger, så der opstår en refleksivitet om betydningens begivenhed, og dermed hvordan man sætter sig i forhold til begivenheden. En sådan refleksivitet muliggør en fremtidig handlings diskurs, samtidig med, at muligheden for en sammensmeltende kraft opstår. En kraft, der kan forstærke communitas, og på den måde den midlertidige organisations mulighed for at realisere sit immanente potentiale.

Denne ledelsesform afhænger af Project Managerens evner til dels, ud over at have den særlige forståelse af det liminale i organisationen, at legitimere sig selv som leder og dels at kunne formidle, og overbevise om, begivenhedens betydning. Project Manageren konstitueres som leder i kraft af sine kundskaber og egenskaber til at lede. Omvendt vil Project Manageren i princippet kunne afstødes fra tronen, hvis han/hun ikke lever op til de krav organisationen stiller, eller ved, at hans/hendes ethos forkastes.

For at undgå en sådan udstødelse fra gruppen skal Project Manageren lede ud fra en bestemt følelse/en stemthed, der er baseret på timing - på studiet af det rette øjeblik - og vil i sidste ende skulle hente sin begrundelse i sig selv, idet enhver form for ledelse først bliver retfærdiggjort i afslutningen af hændelsesrækken. Denne legitimering af ledelsen i sig selv sikres gennem dels erhvervelsen af de seks ledelsesdyder, der kan betragtes som personlige kapaciteter, og dels gennem at tage kommunikationens firkant alvorligt – at forholde sig til det fjerde, det, der skaber den holdbare subjekt-subjekt relation. Herudover, så skal Project Manageren have en særlig fokus på, og forståelse af, begivenheden. Både som den skabende kraft den har, i betydningen for udviklingen af communitas, men også for hvordan en rettet-hed mod begivenheden skaber den handlingens kraft, den midlertidige organisation behøver.

Begivenheden forstås som det, der sker, det, der er uden for vores kontrol, det vi skal vise os værdige til og det, som former os. For at identificere det, som skaber os, skelnes der mellem begivenhedens betydning og betydningens begivenhed. Begivenhedens betydning er den betydning af begivenheden, der sker i en social kontekst, mens betydningens begivenhed er det fjerde, det, der overskrider den sociale meningstilskrivelse, som værende det vi bliver nødt til at forholde os til for overhovedet at få begivenheden til at give mening. For den midlertidige organisation har det den før omtalte betydning for organisationens handlekraft, det, der afgør organisationens evne til at samhandle, og handle på egen kraft, medlemmerne hver især.

For at omsætte dette til en egentlig ledelses anvisning, en *'hvordan Project Manageren skal lede i praksis'*, indsættes den dialektiske dialog. Og som en særlig udøvelse af den dialektiske dialog, den protreptiske samtale praksis. Dialektikken er den måde, der kommunikeres på i det ægte begivenhedsbaserede ledelsesparadigme. Dialektikken er den særlig måde at kommunikere på, der åbner op for, at man påvirker hinandens grundholdninger, ud fra en beskuelse af hvad, der foregår lige nu, men med ihukommelse af hvad, der tidligere er sket. Det er på den måde en ledelsesform, der med udgangspunkt i den midlertidige liminale organisations på samme tid a-historicitet og fundament på genfortolkningerne af begivenhedens betydning, sætter en gensidig dialog op om, hvem man er og hvem man ønsker at blive. Project Managerens opgave bliver, qua begivenhedsledelsens grundmaksimer, gennem dialogen at bevæge de enkelte medlemmer i organisationen.

Dette opnås gennem den protreptiske praksis. Protreptikken handler om at vende det enkelte menneske mod det væsentlige for dennes liv, for på den måde at identificere de mekanismer der gør en, og dem, der afholder en fra at handle. Protreptikken udøves gennem processen at italesætte de grundstemninger, der definerer en, og dermed er dem, der, ligesom *communitas*, danner base for ens *ethos*. Protreptikken bliver den definerende samtaleform i den midlertidige liminale organisation, der, når den bliver udøvet på en ægte, oprigtig måde i overensstemmelse med det gældende *communitas* og *ethos*, kan realisere den midlertidige organisations, og dens medlemmers, fulde potentiale.

## 8.0 KONKLUSION

---

Denne afhandling har med udgangspunkt i problemformuleringen kredset om det problem en Project Manager står overfor, i forsøget på at lede sin midlertidige projekt organisation. Ambitionen har i forlængelse af den organisationsteoretiske project management teori været at identificere en ledelsesform, der evner at samle projektet som en organisation, hvormed handling i en usikker kontekst muliggøres.

Den ledelsesform anser jeg som identisk med den protreptiske coachingpraksis, der i den midlertidige organisation, bliver en ledelsespraksis. En ledelsespraksis, der, som jeg beskriver ovenfor, handler om at identificere og forme de grundholdninger og grundindstillinger individerne i organisationen hver især er i besiddelse af.

Det er en måde at lede på, der på afgørende vis adskiller sig fra den eksisterende project management teori, ved den tilgang og forståelse af organisationen, der tilskyndes. En forståelse af og indlevelse i den liminale organisation bryder med ethvert strategisk rationelt forsøg på ledelse. Den organisationsteoretiske project management teori klarlægger en nødvendig bevægelse hen imod, at forstå projektet som en midlertidig organisation. Men i forsøget på at forstå den, refereres der til en organisationsteori, som forholder sig strategisk og funktionelt til ledelse. Denne anskuelse bryder Ole Fogh Kirkeby med, da det i hans optik ikke er konstruktivt at lede ud fra den a-symmetriske kommunikation enhver strategisk og funktionel ledelses tilgang repræsenterer.

Project Manageren skal derimod, med udgangspunkt i den liminale intensitet, der udgør projektets fundament og base for communitas, indgå i en dialog med hvert enkelt medlem. En dialog hvor grundstemningerne sættes på spil, så begivenhedens betydning kan formes på en måde, der inkluderer alle teammedlemmerne i det nye communitas. Det er en symmetrisk figur, hvor Project Manager og organisationen i princippet påvirker hinanden i lige høj grad, og hvor Project Managerens rolle er at forberede organisationen på det der sker – 'mål-middel' relationen erstattes af opfordring, anmodning og belæring.

En sådan 'gørene rede' til at se og forstå begivenheden på en særlig måde, forudsætter en særlig dialog, en diskurs hvor Project Manageren og organisationen forholder sig til hinanden på et subjekt-subjekt niveau. Project Manageren skal således kommunikere i øjenhøjde og hele tiden forholde sig til det, den anden siger, samtidig med selv at forholde sig, på ægte vis, til sit eget ethos. Yderligere vil en protreptisk tilgang, hvor man søger det gode, som det træder frem i samtalen, i sig selv forandre både Project Manageren og den anden i samtalen. Project Manageren skal på den måde finde en diskurs, der bidrager til den sammensmeltende kraft, ved at forstærke det loyalitets bånd, der bindes sammen i *communitas* og dermed forstærke organisationen gennem forandring.

En Project Manager skal altså i en Ole Fogh Kirkeby'sk optik, kunne samle en organisation ud fra en liminal intensitet og 'fange' de brudstykker, der kan formes til et *communitas* bestående af alle medlemmers ethos og hexis. Dette skal Project Manageren gøre, ved at holde kommunikationen ægte i forhold til Project Managerens egen ethos, samtidig med at udfolde den form for talehandlinger, der kan præge de andre i organisationen til at forstå begivenhederne på en bestemt måde – ved at være i forbindelse med deres grundindstillinger.

For dels at kunne forudse hvordan begivenhedens betydning vil komme til at ske, og dels være i stand til at præge organisationen til at optage betydningen som den fremstår for Project Manageren, kræves nogle specifikke ledelsesmæssige kapaciteter. Det dilemma, der opstår i at kunne legitimere sin ledelse før den har haft en, skal Project Manageren legitimere sin person på baggrund af sine kapaciteter og gennem udførelsen af den dialektiske dialog. Project Manageren skal turde sætte sin rolle på spil kontinuerligt i kampen om at definere begivenheden – altid a-strategisk og i korrelation med sin egen ethos, der kun anerkendes hvis den synes at udgå fra organisationens samlede *communitas*.

Project Managerens skal i sidste ende legitimeres i kraft af sammenhængen med communitas, og dermed igennem den ånd, der fremtræder i organisationen – som den anerkendes af organisationens medlemmer.

Project Manageren må derfor i praksis være tro mod sig selv, men være det på en forbilledlig facon, kunne forudse begivenhederne som de sker og den mulige betydning, der ligger i dem samt evne at overføre denne forståelse til organisationen – ikke på en strategisk funktionel måde, men en overførelse af den 'lidenskab', der ligger bag en sådan forståelse. Og dermed bryder Project Manageren den rationelle 'mål-middel' relation og sætter i stedet sig selv på spil, i forsøget på at påvirke organisationen.

Den protreptiske ledelsespraksis er på den måde en human ledelsespraksis, hvor Project Manageren leder ud fra den identitet, der forankres i det fælles communitas. Det er således en inkluderende ledelsespraksis, der virkelig kræver noget af Project Manageren, men som tilsvarende kræver et engagement i organisationen. Et engagement der skabes i den liminale intensitet.

Begivenhedsledelse og ideen om den liminale organisation udfordrer således den eksisterende project management teori, ved dens tilgang til organisationen. Ideen om den liminale intensive fase, hvor organisationen 'fødes', betyder at den midlertidige organisation kan inkorporeres i det begreb om organisationen Ole Fogh Kirkeby stiller op. Samtidig har det en direkte indvirkning på Project Managerens praksis; En forståelse af det liminale opfordrer til den protreptiske ledelsespraksis, der forstås som et brud med den a-symmetriske funktionelle ledelsespraksis både den traditionelle og den organisationsteoretiske project management tilgang repræsenterer.

## 9.0 KRITIK

---

Ledelse er en praksis, der er personlig og forskellig fra leder til leder. Derfor er det vanskeligt at lave specifik ledelses manual, derimod skal man finde frem til sin egen ledelsesstil. Det er jo som sådan det Ole Fogh Kirkeby taler for, ved blot at gøre opmærksom på hvad man bør være opmærksom på i en ledelseskontekst.

Ledelse ud fra en forståelse af organisationen som en liminal instans, hvor den ægte ledelse legitimeres ud fra lederens egenskaber som leder og de lededes anerkendelse af denne som leder, har flere modsætninger indbygget. Først og fremmest vil det være tæt på en umulighed at vælge én ud som leder, med mindre dette sker ved et demokratisk valg. Det er måske ikke altid at foretrække, da ledelsen i en virksomhed klart foretrækker dem de ser, der kan påvirke virksomheden i den retning de ønsker. Ligeledes formindsker det lederens handlingsrum, da lederens handlinger altid må være i overensstemmelse med det noget udefinerbare *communitas*' ethos. En nytilkommen leder, må derfor være handlingslammet indtil dennes ethos og organisationens ethos er sammensmeltet til at forme et nyt *communitas*.

*“Her træder liminalitetens lov i kraft, den, der dikterer, at ledelse skal føles som et nødvendigt behov af communitas, og at lederen, i en eller anden forstand, skal være og føle sig kaldet”* (OFK 2001:203).

Endnu et problem er at overkomme den indbyggede trang, der er i organisationer, på at præge deres medlemmer. I den protreptiske dialog, er det problemet at undgå en funktionalistisk eller instrumental coaching. Det skal med andre ord tydeliggøres hvorvidt coachen varetager den coachedes tarv eller om der eksisterer en bagvedliggende strategi. Dette problem løser sig selv, i den forstand, at en instrumentel coaching tvinges til at tematisere sig selv, for at kunne legitimere at den hverken er kontrol eller hjernevask. På den måde vil *“den instrumentale coaching [være] en selvmodsigende praksis, den fungerer kun, fordi den kan det, den ikke er, og så længe den undgår det, den er”* (OFK 2006:269).

Et sidste kritik punkt er, at Ole Fogh Kirkebys ledelsesbegreb kræver utroligt meget af den enkelte Project Manager, For at være i stand til at lede ud fra begivenheden, at følge den dialektiske dialog, kræver det en koncipering af hvad der gør den midlertidige organisation til hvad den er, hvordan dyderne indvirker på den udøvende ethos, hvordan man skal holde fokus på de liminale processer for at kunne flytte sig selv og sin ledelse i takt med, at communitas forandres og forvandles. Her ud over kommer de dyder enhver leder skal være i besiddelse af, for at denne fremstår som værdig til at lede (om de så er medfødte eller optrænede...). En forståelse af begivenhedens betydning for handlekraften, og ikke mindst den subjekt-subjekt relation der er så vigtig for at fremelske den medledelse der er så vigtig i moderne organisationer, og ikke mindst i den midlertidige projekt organisation. Disse høj specifikke ledelseskraav kan man argumentere for om den generelle Project Manager er i stand til at leve op.

Pinto og Kharbanda taler om en art uddannelse for den tilfældige profession (Pinto&Kharbanda 1995), og det er det jeg bygger videre på i den her afhandling. Men i projekter, der har en størrelse, hvor Project Manageren selv er involveret på et udviklingsmæssigt niveau, og derved er vidensspecifik, kan man der forlange en sådan organisations- og ledelsesforståelse eller kompetence?

Omvendt kan man sige, at qua project management litteraturen, og project management interesse organisationerne med certificeringer og diplomuddannelser er så stort et felt, så kan et project management paradigme ud fra en forståelse af projektet som en midlertidig organisation, samt Ole Fogh Kirkebys begreber om den liminale organisation, og handlekraftig ledelse på baggrund af en tilegnelse af begivenheden og udøvelsen af den dialektiske dialog, godt være en konstruktiv og plausibel løsning.



## LITTERATUR LISTE

---

- Aristoteles (2000): "Etikken", Oversat af Søren Porsborg, Det lille forlag, Frederiksberg.
- Atkinson, Roger (1999): "Project Management: Cost, Time and Quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria", International Journal of Project Management, 17/6.
- Cicmil, Svetlana & Marshall, David (2005): "Insights into collaboration at project level: Complexity, Social interaction and Procurement mechanisms", Building Research & Information, 33/6.
- Harvard Business Essentials (2004): "Managing Projects, Large and Small", Harvard Business School.
- Hatch, Mary Jo (1993): "The Dynamics of organisational culture, The academy of management review", vol. 18, nr.4
- Kirkeby, Ole Fogh (1998): "Ledelsesfilosofi, et radikalt normativt perspektiv", Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Kirkeby, Ole Fogh (2001): "Organisationsfilosofi – en studie i liminalitet", Frederiksberg, samfundslitteratur.
- Kirkeby, Ole Fogh (2006): "Begivenhedsledelse og handlekraft", København, Børsens Forlag.
- Kreiner, Kristian (1995): "In Search of relevance: Project management in drifting environments". Scandinavian Journal of Management. Vol 11, No 4.
- Loch, Christoph, Arnoud DeMyer & Michael T. Pich (2006): Managing the Unknown, A New Approach to Managing High Uncertainty and Risk in Projects, Wiley.
- Lundin, Rolf A. & Söderholm, Anders (1995): "A Theory of the Temporary Organization". Scandinavian Journal of Management. Vol. 11, No.4.
- Packendorff, Johan (1995): "Inquiring Into The Temporary Organization: New directions for Project management". Scandinavian Journal of Management. Vol 11, No 4.
- Pinto, Jeffrey K. & Kharbanda, Om P. (1995): "Lessons for an accidental profession", Horizons 38/2 (marts-april).

- Pinto, Jeffrey K. (2000): "Understanding the role of politics in successful project management", International Journal of Project Management 18, 2000.
- Platon (2001): "Staten", oversat af Hans Ræder, Hans Reitzels forlag, København.
- Schein, Edgar H. (1992): "Organisationskultur og ledelse", København 1994 (1992) 2. udgave: Forlaget Valmuen.
- Taylor, Frederick W. (1911): "the Principles of Scientific Management", New York, Harper Borthers.
- Weber, Max (1922): "Wirtschaft und Gesellschaft", Studienausgabe. Tuebingen: J.C.B.Mohr 1922/1976.
- Weick, Karl E. (1995): "Sensemaking in organisations", Thousand Oaks, California 1995, Sage Publications.
- Weick, Karl & Sutcliffe, Kathleen (2001): "Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity", Jossey-Bass.