

Fra specialist til projektleder – en glidende overgang

Det er typisk en stærk faglig profil og en dyb indsigt i virksomhedens kerneforretning, der gør, at medarbejderen får rollen som projektleder.

Undersøgelser peger på, at op imod 80 % af alle projektledere er faglige, og at projektlederrollen er kommet snigende og dermed ikke et bevidst valg for medarbejderen.¹ Sat lidt på spidsen så brænder kun 20 % af alle projektledere for budgetter, planlægning, styring og ledelse – og hvordan er de 80 % – der ikke gør – så havnet i et job, der indeholder disse arbejdsopgaver?

I sidste nummer af Projektledelse præsenterede vi jer for den faglige projektleder og vi bragte dialogen videre til årets Symposium i strømmen Motivation & Performance. Det er der kommet spændende og relevante in-put ud af, som vi bringer jer i dette nummer.

De 80% faglige projektledere

Vores hypotese, om at 80% af alle projektledere er faglige, kommer gennem granskning af egne

og andres undersøgelser; samt erfaringsopsamling fra virksomheder – offentlige og private (bla. i figur 1).

Vidensindsamlingen foretog vi for at finde frem til en håndtering af den tendens, der tegner sig, hvor faglige projektledere mang-

ler motivation til at varetage de administrative styrings- og ledelsesmæssige aktiviteter, der kræves af projektledere for at levere projektsucces i deres organisation.

Øvrige projektledere kan opdeles i:

1. Projektledere, der har løsrevet sig fra deres oprindelige fagområde og er drevet af ledelse og styring af projekterne: ~15%
2. Specialister, der ville fraskrive sig projektlederrollen, hvis det var muligt: ~5%

Projektledernes vidt forskellige tilgang til projektledelse udfordrer den klassiske projektræning

og -teori – one size fits all – og medfører mindre effektiv udnyttelse af træningen, fordi motivationen blandt projektledere er så differentieret.

Feedback fra Symposiumet – og Projektdanmark

Der blev taget rigtig godt imod 'den faglige projektleder' på Symposiumet i maj. »I taler lige ind i nerven af vores udfordring« var bare én de af mange tilkendegivelser fra deltagere, som viste, at den faglige projektleder er et udbredt fænomen – men måske ikke i helt så stort omfang, som vi indikerer i vores hypotese (se figur 2). Mange genkender altså den faglige projektleder fra egen organisation – og herunder de fordele og udfordringer, der knytter sig til den skare af projektledere, der er stærkt faglige.

I den gode dialog på Symposiumet blev det dog klart, at definitionen af den faglige projektleder var uklar. Hvor stor en mængde af faglige opgaver i kombination med projektledelsen, skal der fx være for, at man er faglig projektleder? Er faglig indsigt og specialistviden (uden at man gør brug af den) nok til at man 'falder ind under' kategorien? Denne uklarhed spiller naturligvis ind i kortlægningen i figur 2.

Svaret er, at overgangen mellem specialist og den 'rene' projektledelse med motivation for styring og ledelse er glidende (se figur 3). Mellem de to yderpunkter vil projektlederen i et større eller mindre omfang være fagligt involveret – og motiveret. Der kan ikke lige umiddelbart slås to streger under facit for faglig projektledelse. Dog er tendensen, at når man først begynder at få øjnene op for effekterne af styring og ledelse, så stiger motivationen for at bruge projektværktøjerne hurtigere.

Det er meget individuelt, hvor på kurven, man er, og hvor man slutter sin 'rejse'. Nogle projektledere bevæger sig på deres rejse frem og tilbage på kurven. Nogle oplever at løsrive sig fra deres faglighed og bliver mere motiveret af projektledelsen, mens andre oplever at blive mere fagligt motiveret gennem arbejdet som projektleder. For nogle tager 'rejsen' fra specialist til projektleder kort tid, for andre varer den mange år.

Hver enkelt projektleder bør være klar over, hvor på kurven, han eller hun er – og ønsker at være i forhold til virksomhedens behov (fx gennem et afklaringsforløb). Det er ikke nødven-

»Definition; Den faglige projektleder er defineret ved en projektleder, der løser opgaver, der knytter sig til selve projektledelsen, men som også bidrager med sin fagkompetence og specialistviden, der er behov for i projektet.

1. jf. 'The Accidental Profession', 1971, Gordon Davis, og Richardson, Earnhardt & Marion, 2015 samt rundspørge blandt 80 projektledere, som Christina Foldager har foretaget i 2014.

CASE // THOMAS HONORÉ

Danmark har et mål om at dække hele samfundets energiforbrug med vedvarende energi i 2050. Et af midlerne er store havvindmølleparker som Kriegers Flak i Østersøen. Thomas Honoré er projektleder hos Energinet, der ejer det overordnede el net i Danmark og har 81 projektledere ansat.

»Sammen med mine projektdeltagere bygger jeg en vigtig del af det samlede ilandføringsprojekt. Min projektopgave er, at udbygge transformerstationerne på Sjælland til at modtage strømmen fra havmøllerne. En opgave til flere hundrede millioner kroner, som skal lykkes til tiden.«

Thomas er uddannet stærkstrømsingeniør og har arbejdet for producenter af højspændingsanlæg, inden han kom til Energinet for fem år siden.

»Gennem arbejdet som ingeniør har jeg fået rollen som projektleder. Det fulgte med opgaverne, at jeg skulle lede teamet og sørge for at opgaven blev gennemført effektivt. Jeg har deltaget i flere træningsforløb for projektledere. Samtidig har jeg set, hvordan projektledelsesmetoder kan give mig overblik og hjælpe mig til at beslutte den rette indsats, der giver succes for projektet.«

»Undervejs har jeg oplevet tilfredsstillelsen ved at få et team til at samarbejde om at løse en stor opgave. Det har givet mig interessen for at lære mere om projektledelse og

samtidig har det også betydet, at jeg har ændret mit fokus på højspændingsteknik.«

»I den periode hvor projektledelsesopgaverne blev flere og flere, følte jeg til tider, at mine ingeniørfærdigheder trådte i baggrunden. Det gjorde indimellem, at jeg tænkte, at jeg hverken var 'rigtig' ingeniør eller 'rigtig' projektleder. Jeg fik muligheden for teste et afklaringsforløb for faglige projektledere. Det gav mig en erkendelse – og en accept fra virksomheden – af, at man godt kan være begge dele på én gang – nu føler jeg, at jeg er både ingeniør og projektleder.«

Udover stationerne på land bygger Energinet to transformerstationer på havet tæt på havvindmøllerne. Thomas er også her ansvarlig for transformatorerne, der vejer 200 tons stykket, som øger spændingen fra havmøllerne til 220.000 volt, inden strømmen sendes i land og ud til de danske stikkontakter.



Thomas Honoré
stærkstrømsingeniør og projektleder, Energinet

digvis alle projektledere, der skal bringes til kun at bidrage med 'ren' projektledelse.

Fremtidsperspektivering

»Moore fik ret!« Sådan starter stort set alle digitaliseringsoplæg i 2017. Således også Christiane Vejlø i sin key-notespeak om digitale trends på symposiet 2017. Den generelle og den digitale udvikling går hurtigt. Og nu hurtigere end nogensinde.

For at følge med – og måske endda være på forkant – er virksomheder nødt til at agere enormt hurtigt på de nye teknologiske muligheder og forventninger fra markedet.

Den udviklingshast kræver, at virksomheder er velfungerende med deres projektarbejde, og at deres projektkultur er sund. Og der er ikke altid

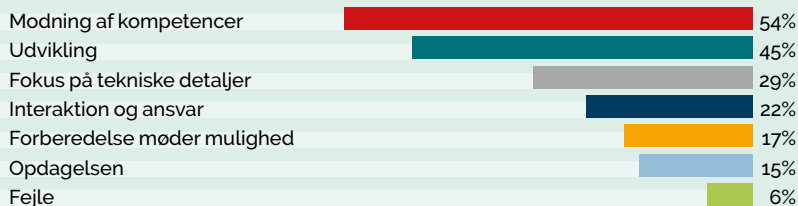
tid og ressourcer til at skille fag og projektledelse ad. Det er heller ikke altid en god idé.

Vi forventer altså i højere grad, at projektledelse er en venstrehåndsdisciplin, som vi kan klare samtidigt med, at vi er specialister på et givent område.

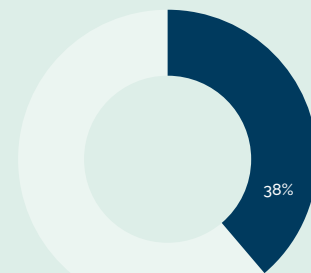
Derfor bliver projektledelse i dag trænet allerede fra børnehaveklassen. Der bliver lavet Belbinprofiler på teams på flere af vores Erhvervsakademier, for at styrke projektarbejdet under uddannelserne. Og vores unge mennesker (og børn) ved om nogen, hvad det vil sige at arbejde i velfungerende og ikke velfungerende teams og med projekter.

Denne fundamentale træning har en stor del af dagens erfarne projektledere ikke været igen-

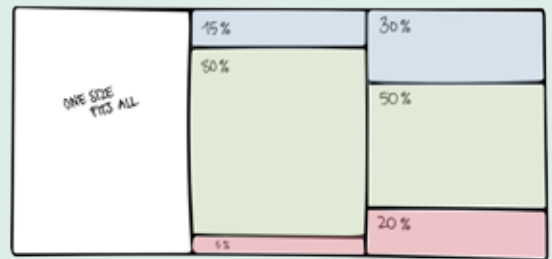
Figur 1 // Undersøgelser indikerer at faglighed er vejen til projektledelse. Richardson, Earnhardt & Marion slog i 2015 fast, at projektledelse fortsat er en »tilfældig profession« (til højre) ved at undersøge årsagen til, at projektledere var havnet i rollen. Neiiendam, M. J. peger i IDAs Projektlederundersøgelse (2016) bl.a. på at 38 procent af 654 projektledere i deres medlemskreds er glade for rollen som projektleder, fordi det gør dem i stand til at bruge deres ingeniørfaglige kompetencer (nederst).



»Det fede ved projektledelse er, at jeg kan bringe mine ingeniørfaglige kompetencer i spil



Figur 2 // Den traditionelle betragtning af projektledere er en one-size-fits-all – vist til venstre i figuren. Vores hypotese er, at virksomhedens projektledere i virkeligheden er fordelt som angivet i midten af figuren (15 % er 'rene' projektledere, 80 % er faglige projektledere og 5% ville fravælge projektlederrollen og hellige sig specialistrollen, hvis det var muligt). På symposiet foretog vi en skønsmæssig kortlægning blandt de deltagende virksomheder (34 virksomheder i alt) og fandt en gennemsnitlig fordeling som angivet til højre i figuren – her er 30 % 'rene' projektledere, 50% er faglige projektledere og 20% ville fravælge projektlederrollen og hellige sig specialistrollen, hvis det var muligt.



nem. Det giver et gab mellem specialistrollen og projektledelsen. Og vores middel til at lukke hullet har været traditionel projektledertræning – one-size-fits-all.

Efterspørgslen på specialister med projektledererfaring fylder de gængse jobportaler. De to ting bliver ikke skilt ad. Derfor må og skal vores træning og virksomhedens projektkultur ramme den faglige projektleders motivation, så projektarbejdet kan blive så godt, som det er krævet af tiden og udviklingen.

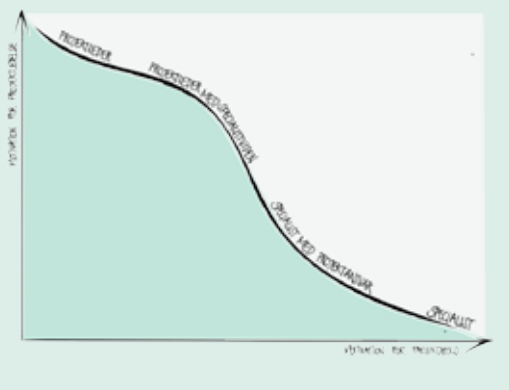
Konklusion

For at modne og løfte projektkulturen i virksomheden er det afgørende at foretage en kortlægning af, hvor den enkelte projektleder er og evt. hvordan sammensætningen af projektledere er i virksomheden.

Vi tror på, at faglige projektledere er kommet for at blive – og jo før en projektleder og lederen bliver klar over, hvor på kurven vedkommende er, jo bedre. Det giver mulighed for at støtte karrierevalg og -træning – for hurtigere resultater for den enkelte og for virksomheden.

På den måde kan træningsforløb skræddersyes i forhold til den individuelle motivation – og effekterne af træningsforløb højnes. //

Figur 3 // Der er en glidende overgang fra specialistrollen til den 'rene' projektledelse. Mellem de to yderpunkter vil projektlederen i et større eller mindre omfang være fagligt involveret – og motiveret. En projektleder som både løser faglige opgaver og varetager projektledelsen – styring og ledelse af projekter – er faglig projektleder. Det er meget individuelt, hvor på kurven, man slutter sin rejse. For nogle tager 'rejsen' fra specialist til projektleder kort tid for andre vil den vare mange år. // Kilde: Adaptare.dk



JENS CHRISTIAN HYGEBJERG



Jens Christian er IPMA-B certificeret og arbejder med tilslutning af havvindmøller til elnettet. Projekterne til i alt 6 mia. kr., omfatter Horns Rev 2, Rødsand 2, Anholt og Kriegers Flak i Østersøen.

jch@energinet.dk

CHRISTINA FOLDAGER



Christina Foldager har lang erfaring med projekter og programmer såvel offentligt som privat. Hun brænder for den sunde projektkultur – og rådgiver og træner i dag ledere og projektledere i sin virksomhed Adaptare.dk.

christina@adaptare.dk