

# Den faglige projektleder

Faglige projektledere findes alle steder i alle virksomheder og organisationer – og i alle brancher, fordi en stor del af projektlederne havner i rollen gennem deres faglighed.

Den faglige projektleder løser opgaver, der knytter sig til selve projektledelsen, men bidrager også med fagkompetence og specialistviden, der er behov for i projektet – se figur 1.

For den faglige projektleder er det hverdag at veksle mellem de to discipliner – overblik og detalje.

## Manglende motivation for projektledelse

Der tegner sig en tendens, hvor faglige projektledere mangler motivation til at varetage de administrative styrings- og ledelsesmæssige aktiviteter, der er påkrævet af projektledere for at levere projektsucces i deres organisation.

Det er typisk en stærk faglig profil og en dyb indsigt i virksomhedens kerneforretning,

der gør, at medarbejderen er havnet i 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.<sup>1</sup>

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?

Den faglige projektleder er indledningsvist typisk (og måske for altid?) drevet og motiveret af de faglige udfordringer og er på grund af sine kompetencer blevet gjort ansvarlig for de større opgaver (=projekter), der er sat i gang i virksomheden. Dermed er rejsen mod projektledelsen skudt i gang, og arbejdsopgaverne udvikler sig til nogle helt andre end de faglige.

## Virkelighed, udfordring og alvor (?)

Den klassiske teori på projektområdet skiller typisk fagekspertisen og projektledelsen markant ad og lader ofte udfordringen med de faglige projektledere være ubeskrevet. Årsagen hertil er at sikre såvel detaljefokus og overblik hele vejen gennem projektet. Når de to ting skal udføres af én person, mister det ene område ofte fokus. Denne sondring og adskillelse er derfor typisk fundamentet for træning og uddannelse af projektledere.

Med god grund! For det er langt lettere at skille tingene ad og fordybe sig i fagligheden, når man ikke skal tænke på overblik, fremdrift, ledelse og styring. Og tilsvarende gælder det også omvendt.

Men når hverdagen og virkeligheden for en meget stor procentdel af de projektledere, der agerer i virksomheder og organisationer, ofte er en helt anden, så bør vi måske alligevel stoppe op.

Symposiet 2017

Seminar 3.1

WORKSHOP

**Den faglige projektleder – forstå motivationen og undgå skepsis**

23. maj kl. 10.30-13

Motivation og performance

Projektlederne er ofte fagligt involveret i projekterne, hvad enten projektmodel eller -teori vil det! Det faktum skal tænkes ind, når virksomheder og organisationer vil udvikle deres projektkultur.

To scenarier er typisk gældende for virksomheder og organisationer, der huser faglige projektledere:

- 1) Virksomheden understøtter og kræver faglig inddragelse – måske ubevidst gennem kulturen – af deres projektledere samtidigt med, at de skal drive projekterne. Fx er projektledernes titel ikke nødvendigvis 'projektleder', men ingeniør, maskinmester, tekniker eller noget helt andet, og deres funktionsbeskrivelser er stærkt faglige.
- 2) Virksomheden har tidligere krævet den høje faglighed af deres projektledere og flytter sig nu i retningen af, at projektledere skal være projektledere og 'slippe' deres faglighed.

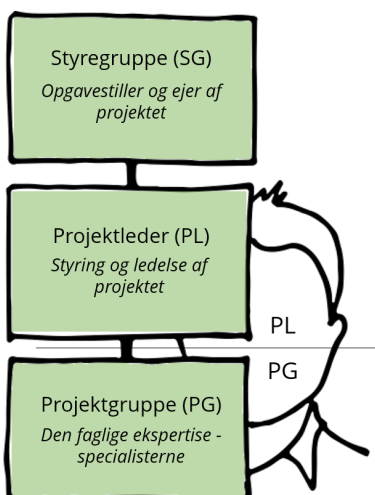
## Projektkultur

Der er stor forskel på at være projektleder på fuldtid, drevet af en motivation om at være leder af projekterne og projektdeltagerne – og så at være faglig projektleder med en drivkraft, der primært kommer af at levere det faglige indhold i projektet.

Når virksomheder arbejder aktivt med at flytte og modne projektkulturen, så kræves der ofte et større projektfokus – også fra de faglige projektledere. Men de faglige projektledere er ikke nødvendigvis parate til at slippe ➤

Figur 1.

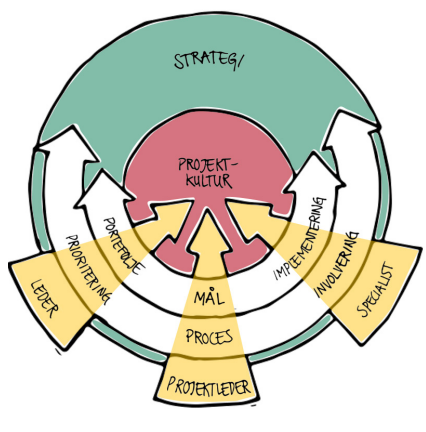
Den faglige projektleder løser opgaver, der knytter sig til selve projektledelsen, men bidrager også med en varierende andel af den fagkompetence og specialistviden, der er behov for i projektet. Kilde: Adaptare.dk



Figur 2.

**Adaptare.dk's Projektkulturmodel.™**

Hele projektkulturen i og omkring projekterne påvirkes, når det forbliver uafklaret – organisatorisk og individuelt – hvad der egentlig forventes af projektlederne i virksomheden. Mange steder går professionelle (100 %) projektledere rundt side om side med faglige projektledere – men deres værktøjskasser, tilgang og motivation er helt forskellige – og der mangler bevidsthed herom.



deres ekspertise som specialister og blive 100 % projektledere.

Mange trives faktisk i rollen på knivsæggen mellem faglighed og projektledelse. Men det kræver sit at være lige der.

Uden den rette træning, bevidsthed og rolleafklaring i organisationen bliver den faglige projektleder desværre ofte hen ad vejen usikker på egne kompetencer. Man er ikke 'rigtig' projektleder, og man kan ikke længere være med i den tunge, faglige videndeling, fordi specialistrollen ikke udvikles.

For ikke at havne i den situation, hvor man er 'hverken eller', holder man som faglig projektleder derfor fast i det, man er bedst til – fagligheden, og man mister motivationen for anvendelse af de klassiske projektværktøjer, og det kan påvirke projektets succes – og samlet set også virksomhedens projektkultur og projektmodenhed – se figur 2.

➤ Da jeg første gang blev fuldtidsprojektleder fandt jeg ud af, at det var det mest spændende, jeg havde prøvet, og at det var noget, jeg ville arbejde videre med. Og det ikke behøvede at være inden for samme forretnings- eller fagområde.

Claus Bjørn Madsen,  
projektleder, Region Syddanmark, Human Ressource



➤ I rollen som faglig projektleder er jeg en kamæleon, der har fokus på den opgave, mit team skal udføre. Jeg bruger ca. 1/3 af min tid på at lede og styre projekter, 1/3 på at bringe projektet fagligt input på lige fod med projektgruppen og op til 1/3 på at varetage driftsopgaver, der frigiver tid til projektgruppen og projektet.

Klaus Gorm Jensen,  
Faglig projektleder, LEGO System A/S

Der er altså behov for – gennem afklaring og træning – at gøre følelsen for de faglige projektledere af 'hverken eller' til en følelse af 'både og'.

**Afklaring individuelt og organisatorisk**

I virksomheder, der ønsker at løfte sin projektkultur, er der behov for afklaring på to niveauer:

1. Organisatorisk afklaring; hvordan vil man gerne arbejde med projekter og hvilke typer projektledere vil man anerkende i virksomheden? Evt. baseret på et indblik i den tilstedeværende motivation i virksomheden gennem individuel afklaring af projektlederne i pkt. 2.
2. Individuel afklaring; af projektledere med tre udfaldsrum bl.a. baseret på motivation:

- Den professionelle projektleder – løser udelukkende opgaver, der knytter sig til ledelse og styring af projekter.
- Den faglige projektleder – løser opgaver, der knytter sig til selve projektledelsen, men bidrager også med en varierende andel til den fagkompetence og specialistviden, der er behov for i projektet.
- Fagspecialist – løser udelukkende opgaver, der knytter sig til den specialistviden, der er behov for i projektet. Andre varetager ledelse og styring af projekterne.

Det helt primære spørgsmål er altså: vil virksomheden skelne mellem professionelle og faglige projektledere?

- Hvis dette er tilfældet, så bør der være tilpassede træningsforløb for de faglige projektledere. Rollen må anerkendes, og



**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](mailto:christina@adaptare.dk)



**Jens Christian Hygebjerg** 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](mailto:jch@energinet.dk)

#### Energinet.dk

Hos Energinet.dk er en stor del – ca. 75 % – af projektlederne faglige projektledere. For Jens Christian Hygebjerg og Energinet.dk har det derfor været afgørende at finde frem til, hvad der driver og motiverer netop disse projektledere – så det derigennem vil være muligt at løfte kvalitet og projektproces i Energinet.dk. Energinet.dk har valgt at anerkende den faglige projektleder og arbejder nu aktivt med udvikling af rollen.

#### Afklaringsforløb

Energinet.dk og Adaptare.dk har i fællesskab udviklet et afklaringsforløb for projektledere, der gennem forskellige (online) øvelser, refleksioner om egen motivation, leder- og mentorsamtaler samt træning i roller og ansvarsfordelinger i den traditionelle projektorganisation placerer projektledere i et af tre udfaldsrum: den professionelle projektleder (100 %), den faglige projektleder og fagspecialisten. For den faglige projektleder følger endvidere et særligt træningsforløb i projektledelse.

➤ **Virksomheden indførte projektledelsesmodeller og den administrative byrde steg på bekostning af tid til det faglige arbejde.**

**Da traf jeg mit valg og bad om en anden rolle end projektleder – og jeg befinder mig i dag godt i rollen som specialisten, der giver mit bidrag i projektet.**

**Jens Peter Kjærgaard,  
Chefingeniør, Energinet.dk, Stationer**



der skal være plads til udvikling af den, så projektarbejdet fra disse projektledere kan opnå samme kvalitet som den øvrige organisations projekter. Udover træning til den faglige projektleder bør det nøje overvejes, hvordan man vil sikre anerkendelse af fagspecialister i organisationen, så også de kan se en karrierevej i deres valg.

- Hvis virksomheden ikke vil skelne mellem faglige og professionelle projektledere, så kan virksomheden fortsætte med at behandle alle projektledere ens og tilbyde samme kompetenceudviklingsforløb "One-size fits all" med heraf følgende mindre effektiv udnyttelse af træningen.

#### Udbyttet ved afklaringen

Udbyttet ved at være afklaret – organisationsrisk og individuelt – er, at den tilpassede træning, der tilbydes faglige projektledere giver effekt og kan anvendes i det daglige arbejde.

Træningen tager højde for projektlederens motivation og implementeres i en takt, der passer til projektlederens hverdag. Træningen udnytter altså den motivation, der er tilstede i virksomheden og opnår herved en langt højere succesrate. Implementeringen af værktøjer og processer tilpasses den enkeltes og den samlede motivation.

Således løftes bredden på projektarbejdet, og det behøver ikke stå i modsætning til en tilstedeværelse af retningsgivende spidsleder (certificerede projektledere mv), der naturligt også hører til i en sund projektkultur og som fortsat skal modtage den klassiske projekttræning. [ ]

#### Noter

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).