

Hvordan skabes fremtidens projektleder?

**Af Paul Lysholdt Rasmussen,
Certified Project Manager**

Hvem er Paul Rasmussen?

01-12-99
06:52:20

Paul Lysholdt Rasmussens hjemmeside

[\[Velkommen\]](#) [\[Nyheder\]](#) [\[Send kommentarer\]](#) [\[Månedens konkurrence\]](#) [\[Gæstebog\]](#)

BORDER TERRIER

[Udstillinger](#)
[2000](#)
[Resultater](#)
[Links](#)
[Billeder](#)

PROJEKTLEDELSE

[CV](#)
[Links](#)

SLÆGTSFORSKNING

[Generelt](#)
[Dünweber](#)
[Tengstedt](#)

ANDET

[Film](#)
[Musik](#)
[Diverse links](#)
[Hjemmesider](#)

TheCounter.com
VISITOR 01642

get
Dilbert



ÅRETS BORDER

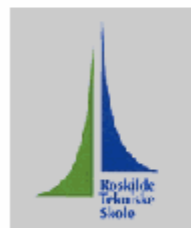
DKCH, DKJCHG
Borderhouse Emily Rose
(Emmy).

Tegning: Lykke Petersen



Paul arbejder gennem
IPTeams

Vind en flaske vin



Christian går på
Roskilde Tekniske Skole

Borderhouse Knight Rider
(Otto).

Tegning: Lykke Petersen



Kirsten arbejder i
Dansk Fægte-Forbund

[POLITIKEN.DK](#)
Udland

[To nazister anholdt i Sverige](#)

Projektlederens kvalifikationer

- Den gode projektleder er kendetegnet ved ...
 - Forretningsmæssig forståelse/indsigt
 - Teknisk forståelse/indsigt
 - Ledelsesmæssige færdigheder
 - Skal få en gruppe projektdeltagere med vidt forskellig baggrund og kompetence til at fungere sammen og realisere et fælles mål
 - ...

... men mikset er afhængig af virksomhed og projekt.

Den klassiske projektleder

- Skal sørge for at projektet leveres med det aftalte indhold, indenfor de aftalte tids- og ressourcemæssige rammer.
- Anvender én eller flere af de talrige metoder, værktøjer og teknikker der understøtter planlægning og opfølgning.
- Følger de formelle procedurer for udarbejdelse af dokumenterne, opfølgning, korrigerings osv. i en certificeret virksomhed og tilsvarende regler i en ikke-certificeret.
- Har typisk fokus på den "hårde" del af projektet: lægges de fornødne timer i projektet, er fremdriften som ventet, er kvalitetssikring gennemført, er der styr på ændringshåndteringen osv.

Ledelse vs. projektledelse

Område	Linieleder	Projektleder
Ansættelse	Længere periode	Begrænset periode
Autoritet	Formel	Uformel
Kollegialt forum	Etableret	Findes ikke
Status	Høj synlighed	Lav til usynlig
Resultater	Måles i forhold til planer	Ofte stærkt synlig
Prestige	Knyttet til funktionen	Knyttet til resultatet
Kommunikation	Kendte veje	Mere ustruktureret

Kilde: Industriel Projektledelse af Svend Jakobsen (Dansk Industri, 1995) side 46 ff.

Den moderne projektleder

- Den moderne projektleder kender og behersker det samme repertoire som den klassiske projektleder.
- Den moderne projektleder er klar over, at et succesfuldt projekt ikke kun er afhængig af en præcis kontrakt, en velestimeret plan, en dækkende interressentanalyse osv.
- Projektets succes er i høj grad et spørgsmål om projektgruppens medlemmer til at fungere som et team.
- Den moderne projektleder er bevidst om interessenternes succeskriterier og konflikter og kan håndtere disse.

... den klassiske og den moderne er ikke et enten eller men et både og.

Forudsætninger

- Moderne projektledelse kræver, at projektlederen behersker en række basale ledelsesmæssige færdigheder, som den gode linieleder typisk anvender, f.eks.:
 - evnen til at opstille en vision, engagere medarbejderne i den og fastholde den
 - evnen til at lede under hensyntagen til den enkeltes kvalifikationer og interesser (situationsbestemt ledelse)
 - evnen til at motivere og udvikle medarbejderne gennem hele forløbet
 - evnen til at skabe forandringer
 - evnen til at tænke og arbejde forretningsorienteret

Projektlederens netværk

- Knowledge Management
 - (Formaliseret) erfaringsudveksling på tværs af projekter og organisatoriske enheder
 - Erfaringsudveksling på tværs af virksomheder.
- Understøtter bred faglig orientering, inspiration, provokation, diskussion - professionalisering.
- Opdatering af viden i bredden og dybden.

Hvordan skabes en projektleder?

- Hvordan opbygges kompetencen - viden, erfaringer, færdigheder?
 - Ingen standardiseret uddannelse.
 - Mange tilbud om uddannelse, fra kortere kurser til MBA.
 - I praksis tit en kombination af uddannelse, praktik, flair for ledelse, intuition
 - Det vigtige er at få lov til at prøve - enten i frit fald (med sikkerhedsnet) eller med mentor
- Hvordan fastholder og udbygger en projektleder sin kompetence?
 - Kompetenceudvikling er i vidt omfang et individuelt anliggende, hvor man ud fra sin aktuelle situation og sine ambitioner, interesser og muligheder skal fastlægge en strategi for at realisere målene.
 - Der er intet entydigt svar på spørgsmålet.
 - Projektlederen må selv tage ansvar.

Certificering til måling

- Certificering af projektledere er i vælten
 - Interne ordninger
 - Eksterne ordninger - f.eks. IPMA og PMI
- Hvorfor certificering?
 - De Marco synes det er vanvittigt
 - Jeg har to certificeringer
- Incitamenter
 - Et ønske om at få øget indsigt om sig selv som projektleder og menneske, og som resultat af denne selverkendelsesproces få identificeret områder, hvor man har behov for at udvikle sig.
 - Papir på kvalifikationer - øget markedsværdi.

Eksempel på forløb

- Uddannelse, efteruddannelse, litteratur
- Erfaring
- Foredrag, artikler, anden faglig aktivitet
- Karakteristik af egen kompetence
- Personlig profil: Egne styrker, egne svagheder, tiltag i forhold til svagheder
- Projektbeskrivelse, projektkarakteristik, ledelsesindsats
- Vurdering ved to uafhængige assessorer
- Ledelsesmæssige udfordringer i konkret projekt: hvorledes er de håndteret, hvilke overvejelser er der gjort og hvad har man lært
- Dialog og vurdering ved to uafhængige assessorer

Hvordan findes en projektleder?

Den nye

- Udadvendt, menneskeorienteret
- Gruppeorienteret
- Resultatorienteret

Den gamle

- Dokumenteret erfaring (projekter med succes)
- Menneskelige kvalifikationer
- Netværk
- Karriereplan

... ikke uddannelse eller certificering.

Konklusioner

- Projektlederens magi er lig projektets succes
- Nutidens projektleder er fremtidens leder
 - En god projektleder kan blive en god linieleder. Det omvendte er ikke nødvendigvis tilfældet.
 - Projektledelse passer bedre til en fremtidig, mere projektorienteret ledelsessituation.
 - Projektopgaverne vil blive mere og mere komplekse og kræve bedre og bedre kvalifikationer i projektteamet og hos projektlederen.
- Den bedste (projekt)ledelse er situationsbestemt. De bedste projektresultater opnås af den projektleder, som forstår at få det bedst mulige frem i sin projektgruppe ud fra faglige og personmæssige forudsætninger. Og som samtidig kan forstå sine interessenter og håndtere deres succeskriterier og konflikter.

Referencer

<http://hjem.get2net.dk/lysholdt/>

<http://hjem.get2net.dk/lysholdt/Projektlederens%20kompetenceudvikling.htm>

<http://hjem.get2net.dk/lysholdt/Nutidens%20projektledelse.htm>