

Projektlederuddannelse

Projektlederuddannelse står højt på ønskesedlen hos ansatte i danske virksomheder. Det viser bl.a. DIEUs årlige tendensundersøgelse[1]. Denne artikel fokuserer på hvordan projektlederuddannelser ideelt set sammensættes og gennemføres, herunder hvordan coaching og mentorskab kan indgå.

Intern eller ekstern uddannelse?

En virksomhed kan vælge at sende sine projektledere af sted enkeltvis eller i grupper, til etablerede katalogkurser eller man kan vælge at få designet et uddannelsesforløb med udgangspunkt i virksomhedens projektmodel, traditioner, specifikke behov osv.

Det sidste er ofte at foretrække, dels fordi det økonomisk er fordelagtigt, dels fordi indholdet kan tilpasses virksomheden og evt. knyttes til etablerede projektmodeller, metoder og værktøjer. Vælges en intern model er der mulighed for, sammen med leverandøren, selv at fastsætte indhold, struktur og gennemførelse. Dette behandles efterfølgende.

Uddannelsesindhold

I juni 2002 udkom "Kompetencer i projektledelse"[2]. Bogen er et værktøj til vurdering af kompetenceniveau i forbindelse med f.eks. en IPMA certificering[3] og den giver et godt overblik over hvad man i dag, i større eller mindre grad, forventer af en projektleder og dermed er den et udmærket katalog over potentielle emner til en projektlederuddannelse. Udover erfaring, listes 8 kompetenceområder som bør overvejes i forbindelse med sammensætning af et uddannelsesforløb:

Metodekompetencer:

1. Planlægge projektledelse
2. Forestå projektets ledelsesfaser
3. Udøve overordnet projektledelse
4. Udøve løbende projektledelse
5. Samordne projektvirksomheden

Adfærdskompetencer:

6. Integrere projektprocessen

7. Påvirke projektfremdriften
8. Formidle projektsamarbejdet

Listen kan, sammen med kundens krav og ønsker, danne det første grundlag for fastlæggelse af indhold. Desuden bør de kommende deltagere interviewes med henblik på en mere brugerorienteret behovsafdækning. Andre inspirationskilder kunne f.eks. være:

- Kundens projektmodel
- Projektevalueringer
- Tilfredshedsundersøgelser
- Input fra personalesamtaler
- Typiske problemområder
- Andre kompetencereferenceværker f.eks. PMBOK[5]

Uddannelsesstruktur

I forbindelse med strukturarbejdet kan der være behov for at vende tilbage til indholdet gennem en række iterationer, for at sikre sammenhæng og en pædagogisk rød tråd.

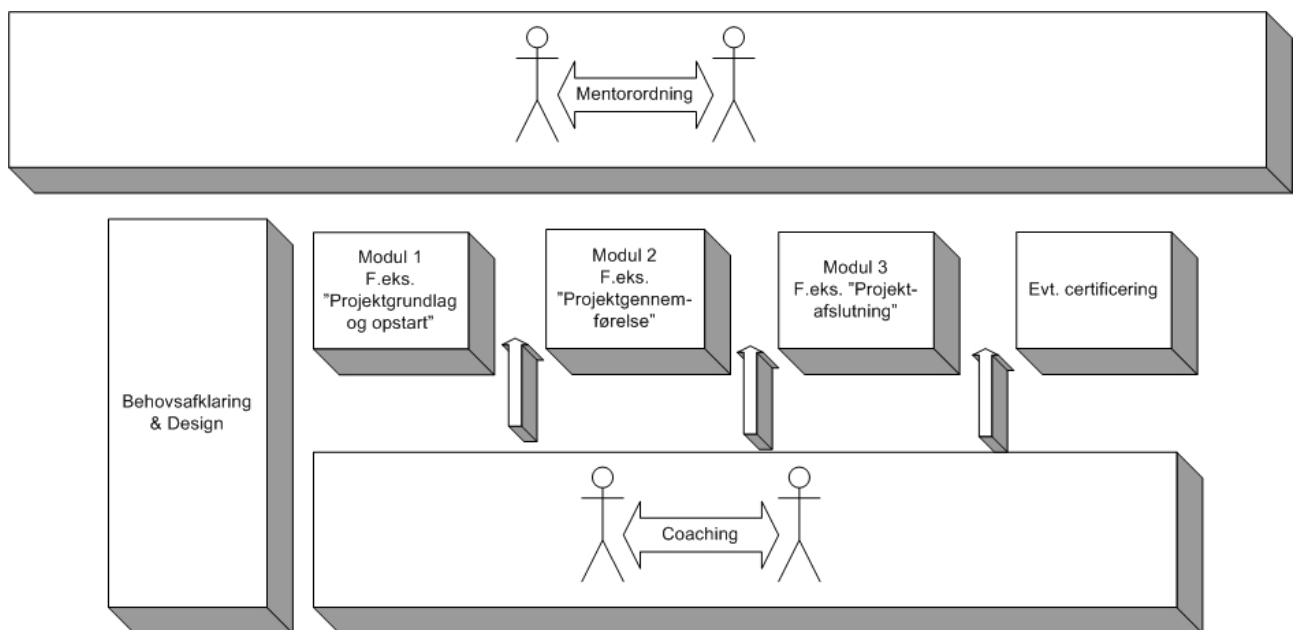
Indholdet og virksomhedens ambitionsniveau afgør i reglen hvor mange uddannelsesdage, der kan planlægges med. Typisk anbefaler vi 6 – 10 dage fordelt over 3 - 5 moduler af 2 dages varighed. Ofte kan man med fordel strukturere forløbet således at virksomhedens projektmodel anvendes som "knagerække", hvorpå metoder og værktøjer "hænges op" gennem en virtuel eller virkelig projektcase.

Det er som regel en god ide at placere afviklingen uden for huset således at deltagerne ikke forstyrres unødigt af deres daglige gøremål. Eksternatformen giver desuden mulighed for at supplere indholdet med teambuilding og alternative måde at arbejde med cases på.

Gennemførelse

Kurser og uddannelse kan kun i begrænset omfang sikre ny viden og kompetence. Langtidsholdbar udvikling sker, når man undervejs i et uddannelsesforløb, eller umiddelbart efter, får afprøvet emnerne i praksis.

Mange oplever dog, at det kan være vanskeligt at prioritere implementering af ny viden, når man kommer hjem fra et kursus. Dagligdagens opgaver står i kø, og der kan være mange grunde til at prioritere kursusopfølgning lavt. Derfor opfordrer vi til, at supplere uddannelsesforløb med coaching og at uddannelsen fx tages op som diskussionsemne i eventuelle etablerede mentorordninger, som illustreret i nedenstående figur:



Coaching

Coaching mellem moduler og efter uddannelsens afslutning, skal sikre at den enkelte fastholdes i sit udviklingsforløb, hvor gennemgåede teorier, modeller, metoder, værktøjer og praksis forenes og omdannes til viden og egentlige kompetencer.

I praksis kan det ske ved at coach og kursist sammen udvælger et eller flere emner. Emnerne bør være aktuelle i forhold til kursistens nuværende projektarbejde. Ud fra emnernes karakter aftales et forløb og et mål. Forløbet kan f.eks. bestå af sparingsmøder, litteraturhenvisninger, reviews, observation, inspektion og mange andre coach-teknikker.

Det er væsentligt, at coach er i stand til at improvisere og har en god fornemmelse for den enkeltes behov og nuværende niveau og det er ofte ideelt, hvis coach og underviser er samme person, af hensyn til sammenhængen med uddannelsesforløbet.

Mentoring

Et projektlederuddannelsesforløb kan evt. indgå som emne i de dialoger deltagerne har med deres respektive mentorer. I den forbindelse er det væsentligt at bemærke at coaching og mentoring ikke er det samme. I et mentorskab er der ikke specificeret nogen egentlig aftale eller plan for udvikling og formen er *dialog* og *refleksion*, hvor den i coaching er *instruktion*, *præstation*, *diskussion* og *dialog*. Et mentorskab løber desuden ofte i længere perioder end et kursusforløb, tænk f.eks. på et lær-

ling/mesterforhold som på mange måder kan være et godt eksempel på et mentor/mente forhold. I praksis blandes formerne dog uden at det behøver at være problematisk.

Birgit Signora Toft og Steen Hildebrandt giver et godt overblik over hvad mentoring og coaching er i forhold til hinanden i bogen "Mentor en hjertesag" [4]:

| Mentorskab | Coaching |
|--|--|
| At yde vejledning, støtte og praktisk hjælp gennem livskriser eller overgange til nye udviklingstrin | At yde bistand til løsningen af et problem eller at gøre et eller andet bedre gennem direkte diskussion eller styret aktivitet |
| Holdning | Værktøj eller metoder |
| Hjælp til selvhjælp – uspecificeret aftale | Hjælp til specifikt emne, f.eks. risikostyring |
| Personfokuseret | Jobfokuseret |
| Anvendes i lederudvikling, men ikke i linje. Chefen er ikke mentor. | Anvendes i lederudvikling fra chef til medarbejder, og/eller fra specifikt allokert coach. |
| Længere perioder | Kortere perioder |
| Livsprojekt i forbindelse med livsudfoldelse og personlig udvikling | Projekt for at opnå et bestemt mål |
| Rollemodel – overførsel af tavs viden fra mentor til mente | Coachens besidder ikke nødvendigvis den kompetence, som fokuspersonen vil opnå (en fodboldtræner behøver ikke være god til fodbold!) |
| Ingen konkret opgave – ikke samtidig (mentorens tilstedeværelse ikke nødvendig for refleksion) | I forbindelse med en opgave – samtidig (coachens tilstedeværelse nødvendig) |
| Refleksion | Præstation |
| Dialog | Instruktion, diskussion, dialog |
| Lærer med | Lærer af |

Frit efter "Mentor en hjertesag" [4] side 43

Underviseren

Undervisning af voksne er en stor udfordring for de fleste og den nødvendige baggrundsviden findes ofte hos folk, der ikke nødvendigvis har en egentlig pædagogisk baggrund.

Når man som virksomhed skal vælge leverandør af projektlederuddannelser er det vores opfattelse at kunden skal søge egenskaber som entusiasme, erfaring med voksenundervisning, indsigt i branchen og domæne erfaring.

Underviseren bør primært være udførende projektleder og kun sekundært være underviser. Det skader naturligvis ikke, hvis vedkommende samtidig har en voksenpædagogisk uddannelse, eller på anden måde har suppleret med viden om planlagte forståelsesprocesser. [6]

Opsummering

Projektlederuddannelse står højt på ønskedelen blandt ansatte i danske virksomheder.

Projektlederuddannelse kan med fordel gennemføres som et specialdesignet forløb med udgangspunkt i virksomhedens projektmodel og en konkret behovsafdækning.

Uddannelsen bør opdeles i moduler af 2-3 dages varighed og der afvikles over 3-5 gange.

Gennemførelsen bør suppleres med coaching og kan med fordel give input til mentor/mente dialog og refleksion.

Undervisere bør være udøvende projektledere, der har indsigt i virksomheden og erfaring med voksenundervisning.

Referencer

1. "Tendens 2004", Dieu, dieu.dk/nyheder/0404tendens.asp
2. "Kompetencer i projektledelse", Foreningen for Dansk Projektledelse, juni 2002. ISBN: 87-985726-6-0
3. „Kompetenceudvikling for projektledere, ProConsulting maj, 2004: proconsulting.dk under Download
4. „Mentor, En hjertesag“, Birgit Signora Toft og Steen Hildebrandt, Børsens Forlag 2002, ISBN: 87-7553-913-6. Se også: mentorbog.dk
5. "Guide to the Project Management Body of Knowledge", Project Management Institute, ISBN: 18-8041-023-0
6. "Undervisning I praksis", Bjarne Herskind, Ingeniøren Bøger, 2002, ISBN: 87-571-2060-9