

Kompetenceudvikling for projektledere

Projektledelse er et fag og en karrierevej, der kræver løbende vedligeholdelse og udvikling af kompetencer hos den enkelte projektleder. Nogle af de vigtigste årsager her til er:

- Der stilles hele tiden nye krav til projektarbejdsformen fra den basisorganisation, hvorfra projekterne udspringer.
- Der etableres konstant ny viden om hvordan projekter klarer mere, på kortere tid, til færre penge, med en bedre kvalitet i de løsninger projektet etablerer og med en høj grad af forretningsmæssig værdi for rekvirenten. Kort sagt – "best practice" ændrer sig løbende.

Efterfølgende vil jeg forsøge at give en kort introduktion til nogle af de udviklingsmuligheder der foreligger. Jeg vil fokusere på certificering og netværk som to oplagte muligheder.

Certificering

Der er ingen tvivl om at projektledercertificering er et varmt emne og spørgsmålet er nok ikke "Skal jeg certificeres", men "Hvilket certifikat skal jeg gå efter?". Svaret er ikke nødvendigvis enkelt og som udgangspunkt bør man overveje den enkeltes forudsætninger og behov. Omvendt er det naturligvis oplagt at der skal være fælles fodslag, og derfor bør man vælge et forløb som alle i en given projektledergruppe følger, således at man efterfølgende har en fælles referenceramme.

Især to certificeringsprogrammer gør sig p.t. gældende:

- Project Management Institutes (PMI) - 2 niveauer: *Project Management Professional (PMP)* og *Certified Associate in Project Management (CAPM)*
- International Project Management Associations (IPMA) - 4 niveauer: A.

Certificeret projektchef; B. Certificeret projektleder; C. Registreret projektleder; D. Eksamineret i projektledelse.

PMI/PMP

PMP og CAPM certificeringerne udbydes af den amerikanske projektlederorganisation *Project Management Institute (PMI)*. PMI er internationalt anerkendt og er en nonprofit interesseorganisation med over 100.000 medlemmer fordelt på ca. 120 lande. Foreningen er grundlagt i 1969. I Danmark er der et såkaldt PMI Chapter, der organiserer de lokale medlemmer, hvoraf der pt. er knap 200. Ca. 50.000 projektledere er certificeret PMP på verdensplan.

PMI's findes kun i to niveauer, modsat IPMA, der har 4 niveauer. Man starter typisk forløbet med en test (BKA – Basic Knowledge Assessment), der viser hvilke emneområder man bør arbejde mere med inden eksamination. Eksamen er skriftlig og formen er multiple-choice. Den udbydes i Danmark på forskellige testcentre. Den forudgående test kan gennemføres via internettet for et beløb på US\$35 pr. person.

En PMI certificering skal vedligeholdes og der skal optjenes 60 Professional Development Units (PDU) hvert 3. år for at beholde sin PMP-certificering. Dette kan f.eks. være gennem online-kurser eller anden faglig aktivitet. Der skal føres log over disse aktiviteter og denne skal indsendes til PMI til godkendelse.

IPMA

IPMA udbydes af de nationale medlemmer af IPMA. I Danmark er det Foreningen for Dansk Projektledelse, der varetager uddannelse og certificering. IPMA's certificeringsordning er introduceret i 30 lande og antallet vokser. Der er nu ca. 15.000 certificerede. Heraf 9.000 i UK, hvor ordningen blev initieret.

IPMA certificeringen er opdelt i 4 niveauer, hvor niveau B og C nok er dem der er mest interessante for de fleste projektledere.

Niveau B: *Certificeret projektleder. En certificeret projektleder kan lede et komplekst projekt.*

Han/hun har mindst 5 års erfaring som projektleder og har været involveret i ledelsen af komplekse projekter i minimum 3 år.

Niveau C: *En registreret projektleder kan lede et ikke komplekst projekt og assistere projektlederen for et komplekst projekt på alle projektledelsesområder.*

Han/hun har mindst 3 års erfaring som projektleder af ikke komplekse projekter.

Eksaminationen varierer efter niveau. Forløbet starter i alle tilfælde med en skriftlig eksamen, hvor kandidatens niveau fastlægges. Efterfølgende gennemføres selvanalyse i forhold til egne forudsætninger. På niveauerne over D indgår der samtaler med certificerede assessorer, der træffer beslutning om udstedelse af certifikat. Her varierer IPMA væsentligt fra PMI/PMP.

En IPMA certificering skal vedligeholdes gennem rapportering og/eller recertificering. Vedligeholdelse varierer i forhold til de enkelte niveauer.

IPMA eller PMI?

(Se ligeledes *Fakta-kassen* nedenfor)
Ingen af de to organisationer ejer den endelige sandhed om hvad god projektledelse er. Når det kommer til stykket kan spørgsmålet "hvad er god projektledelse" ikke besvares enkelt. Bl.a. afhænger svaret af den teknologi, kultur, basisorganisation osv. som er en del af projekternes vilkår. Alligevel skal jeg forsøge at give et kort svar:

Vælg PMI, hvis I ønsker et relativt overskueligt forløb med ensartet niveau og stor international udbredelse og anerkendelse. Suppler evt. senere med IPMA B og/eller A.

Vælg IPMA, hvis I ønsker et mere komplekst forløb, med mulighed for løbende

udvikling og graduering (fra D til A), hvor der i højere grad tages udgangspunkt i den enkeltes kompetencer og i de nationale best practices inden for projektledelse. Fordelen ved et IPMA-forløb er desuden at det løbende tvinger projektlederen til at tænke i egen kompetenceudvikling, og kan derfor være grundlæggende for en personlig handlingsplan.

Endelig kan de to forløb kombineres. Man kunne f.eks. vælge at starte med PMI og senere supplere med IPMA på B og/eller A niveau. Desuden er der naturligvis ligeledes mulighed for frit at lade den enkelte vælge således at projektledergruppen tilsammen "har det hele med".

Netværk

I Danmark er der mange muligheder for at deltage i formelle netværk, hvor overskriften er *Projektledelse*. Det er ikke nødvendigvis dyrt og deltagelse kan i reglen planlægges således at fravær fra arbejde og familie er begrænset. Ofte arrangeres møder, foredrag og lignende som "gåhjæmmøder". Blandt mulighederne er:

- Dansk IT
- Teknologisk
- Foreningen for Dansk Projektledelse

Hertil kommer egentlige konferencer. Her er der ofte indlagt muligheder for at netværke med andre projektledere.

Derudover kan I naturligvis bygge netværk, ved selv at arrangere "gåhjæmmøder" og lignende lokale faglige tiltag. F.eks. kunne man på skift give den enkelte projektleder en opgave, der resulterer i en præsentation på de faste møder i projektledergruppen.

Referencer

- www.pmi.org
- www.pmi-dk.org
- www.ipma.org
- www.projektforeningen.dk
- www.niveau.com
- www.smarthinkers.com
- www.google.com

Fakta-kasse:		
Sammenligning mellem certificeringer fra de to projektledelsesorganisationer, IPMA og PMI . De to organisationer anerkender gensidigt hinandens certificeringer.		
Organisation	International Project Management Association, IPMA (International). I Danmark repræsenteret ved Foreningen for Dansk Projektledelse	Project Management Institute, PMI (amerikansk). I Danmark findes et lokalt "chapter" med knap 200 medlemmer.
Godkendelsesprocedure	Vurderende samtale på baggrund af skriftlig eksamen, selvevaluering, CV samt 1-dags planlægnings-session eller projektrapport	På PMP-niveau er det en skriftlig eksamen med 200 multiple choice spørgsmål, der hver har 4 svarmuligheder. På CAPM niveau er det 150 spørgsmål.
Gradueringer	4 niveauer: A, B, C og D. A-niveau introduceres i Danmark i løbet af 2003.	To niveauer: Project Management Professional, PMP, og Certified Associate in Project Management
Særlige forhold	Tilpasset lokal praksis, dvs. certificering er land-specifik på fælles globalt niveau	Ens over hele kloden, certificering gælder globalt.
Vedligeholdelse	Løbende indsendelse af redegørelser for vedligeholdelse og videreudvikling af egen kompetence i projektledelse	Gennem optjening af PDU'er, minimum 60 hvert 3. år.
Antal certificerede	Ca. 15.000	Ca. 50.000
Udgangspunkt for eksamination	På niveau D er det projektlederens viden, der testes gennem en skriftlig multiple-choice eksamen På de højere niveauer testes desuden projektlederens evne til at anvende viden og erfaring på en hensigtsmæssig måde. Der tages udgangspunkt i bogen "Kompetencer i projektledelse", der udgives af Foreningen for Dansk Projektledelse.	PMI's syn på hvad der p.t. er best practice. Bl.a. publiceret i bogen PMBOK, Project Management Body of Knowledge. Man tester projektlederens viden om hvad der er best practice.

[Frit og udvidet efter: Foreningen for Dansk Projektledelse. Artikel I tidsskriftet Dansk Projektledelse, nr. 1, 2001.]