

Projektlederens kompetencehjul

**Af Mikkel Kaels - Komponent
chefkonsulent, ekstern lektor og forfatter**



At være offentlig projektleder kræver indsigt og bred organisatorisk forståelse, når man skal håndtere de mange faktorer, der kan påvirke et projekt. Det hænger sammen med, at offentlige organisationer er politisk styrede og derfor rummer mange forskellige og til tider modsatrettede interessefelter, som kan samle sig i potentielt dominerende koalitioner, der har bestemte krav til projektet. Denne organisatoriske præmis må og skal den offentlige projektleder acceptere som et vilkår.

Disse organisatoriske præmisser beskriver jeg i min bog "Det offentlige projekt – set i et organisatorisk perspektiv", som er udkommet i foråret 2021, hvori der åbnes op for en række organisatoriske felter, som stiller forskellige krav til projektet og projektlederen. I bogen defineres fire såkaldte projektarenaer, som hver især rummer en række forskellige og ofte modsatrettede organisatoriske krav og forventninger til projektet. Projektarenaerne er som følgende:

- a. den politiske arena
- b. effektiviseringsarenaen
- c. organisationsudviklingsarenaen

d. den faglige udviklingsarena

Projekter i det offentlige opererer indenfor rammerne af disse projektarenaer og mange projekter rummer ofte flere af dem på samme tid i det enkelte projektforsløb. Det giver ofte mange udfordringer, fordi arenaerne rummer meget forskellige logikker og har derved forskellige holdninger til, hvordan projekter i det offentlige bør håndteres. Det kommer særligt til udtryk igennem tre centrale spørgsmål, som oftest stilles til projektet.

- a. Hvad bør være projektets reelle tematik?
- b. Hvad skal projektets målsætning være?
- c. Hvordan skal projektet gennemføres?

Pointen med bogen er at vise, hvordan offentlige projekter i afgørende grad påvirkes af sin organisatoriske omverden og derfor ikke alene kan beslutte sig for, hvordan projektet skal gennemføres, hvad det skal opnå og hvilke centrale tematikker, der er i spil. Dette afgøres langt oftere i den omkringliggende basisorganisation, som kommer til udtryk igennem interessefelter, der kan dominere



KOMPONENT™

projektet. Basisorganisationen er blot ikke altid selv klar over konsekvensen af dens krav, så her opstår allerede de første udfordringer for projektet, som øger dets kompleksitet. På baggrund af arenaerne oplever mange offentlige projektledere derfor, at der ofte stilles forskellige krav til dem, krav som det ofte kan være umiddelbart vanskeligt at gennemskue og forstå, men som alligevel trænger sig på igennem projektforsløbet. Og det kalder på alsidige kompetencer hos projektlederen. Denne artikel vil dog ikke gå mere i dybden med projektarenaerne, men blot anføre deres eksistens og betydning for projektet og projektlederen og opfordre til videre læsning i bogen.

Hvad er et kompetencehjul?

Hvor bogen anskuer det offentlige projekt ud fra et mere strukturelt organisatorisk perspektiv, fordi det giver nogle væsentlige indblik i en række grundlæggende dynamikker, der er til stede i de offentlige organisationer, så er det dog også nødvendigt at gøre strukturernes betydning mere konkret for den enkelte projektleder og her kan man med fordel anvende et kompetencehjul. Et kompetencehjul er en model eller et framework, som giver et overblik over, hvilke kompetencer og indsigter man bør besidde på et givent område, for at kunne løse en given opgave. Når det kommer til projektledelse, så vil kompetencehjulet handle om, hvilke krav, der stilles til projektlederens kompetencer. Kompetencer skal forstås både som indsigt og handling, hvor nogle kompetencer drejer sig om at opnå indsigt og forståelse, mens andre kompetencer er deciderede handlingsfremmende værktøjer. Når man samtidig sætter kompetencerne ind i et hjul, så betyder det endvidere, at de enkelte elementer skal forstås i sammenhæng med hinanden og ikke som isolerede størrelser og at de skal ses som en fortløbende påvirkningsproces, som hele tiden er i

bevægelse. Hvis du gør noget på ét område, så får det betydning for et andet område. I sidste ende handler det om, at projektlederen skal være i stand til at kunne træffe bevidste tilvalg og fravalg i sine handlinger.

Et kompetencehjul for projektlederen

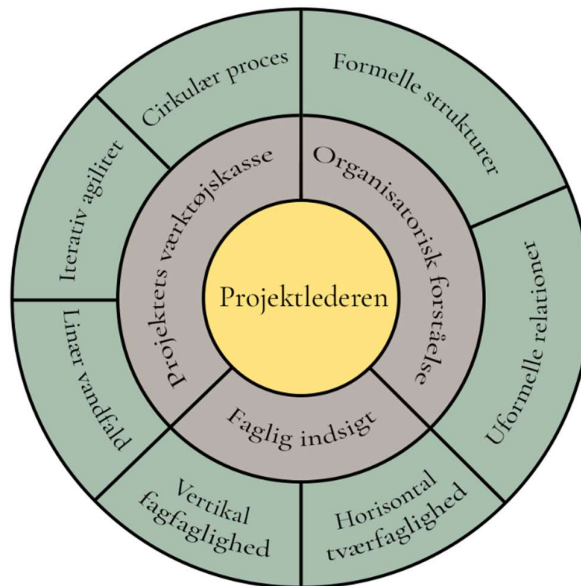
Med den organisatoriske præmis som bagtæppe, hvordan stiller det så egentlig projektlederen i form af hvilke kompetencer, man skal besidde? Man kan starte med at stille spørgsmålet: Hvad skal den offentlige projektleder egentlig kunne mestre, hvis han eller hun skal kunne formå, at navigere sit projekt i hus og opnå de effektmål, som er blevet stillet projektet?

Fordi de offentlige projekter er så voldsomt påvirket af den organisatoriske kontekst, som det ofte er tilfældet, så skal projektlederens kompetencefelt også anskues i et bredere perspektiv end, hvad de klassiske projektværktøjer typisk gør, hvor man anskuer projektkompetencerne ud fra et såkaldt inside-out perspektiv, der ser på projektet indefra, ud fra dets egne interne logikker. I et organisatorisk outside-in perspektiv ser man i stedet på projektet ud fra basisorganisationens perspektiv og på, hvordan der bedst kan skabes en fornuftig interaktion mellem projekt og den omkringliggende organisation. Og det har projektlederens kompetencehjul fokus på. Det er således ikke nok kun at kunne mestre sin unikke projektmodel, sin risikoanalyse eller sin projekttrekant, der skal mere til. Ofte er det nemlig vigtigere at kunne aflæse og forstå de organisatoriske dynamikker, der hersker i og omkring projektet, med kontekstens forskellige forventninger og krav til projektet, fordi konteksten har stor betydning for, hvordan projektets konkrete modeller og værktøjer kan og skal benyttes. I nogle organisatoriske sammenhænge og med bestemte tematikker in mente, kan man f.eks. med fordel benytte en

formaliseret vandfaldsmodel i projektet, med alt hvad der ligger i en sådan tilgang, mens man andre gange i stedet bør gå en anden vej, fordi de specifikke organisatoriske rammer og projektets indholdstematikker ikke ser den store værdi i f.eks. en vandfaldstilgang, men måske i stedet ønsker en mere agil eller processuel tilgang. Det

handler således om at kunne forstå og tage afsæt i de organisatoriske rammer, projektet skal gennemføres i og hvilke temaer, der er i spil. Og her bliver kompetencehjulet relevant.

Hjulet kan ses nedenfor:



Som det kan ses, så adresserer hjulet en række elementer, som projektlederen skal kunne mestre, hvis denne vil opnå succes med sit projekt. Nogle er velkendte i projektsammenhæng, mens andre måske er mere overraskende, men ikke desto mindre lige så vigtige. Det skyldes, at kompetencehjulet netop også tager udgangspunkt i det organisatoriske perspektiv og ikke kun i projektets eget. Hjulet ser således også på, hvilke temaer og spørgsmål, der er relevante for basisorganisationen og ikke kun for projektet.

Konkret består hjulet af en række forskellige elementer på flere niveauer. På det indre niveau har vi basiselementerne og på det ydre niveau bliver basiselementerne mere detaljeret

defineret.

De tre basiselementer med detaljerede elementer er:

- Projektlederens værktøjskasse med tre forskellige projektilgange og metoder
- Organisatorisk forståelse med indsigt i både en formel og uformel side af en organisation
- Faglig indsigt i projektets indhold, som både kan være dybdefaglig eller breddefaglig

Hvorfor er det netop disse elementer, som kompetencehjulet består af? Det skyldes, at kompetencehjulet tager udgangspunkt i de fire projektarenaer, som er skitseret i min bog og som hver især indeholder forskellige værdinormer og logikker, og som derfor stiller forskellige krav til



projektet og dem skal projektlederen kunne adressere.

I det følgende vil de forskellige elementer blive beskrevet mere indgående.

Projektlederens værktøjskasse

Det første indholdselement, som vil blive beskrevet, er projektlederens værktøjskasse. Værktøjskassen indeholder de typiske projektværktøjer i form af projektmodeller og projektilgange, som man som projektleder, skal kunne beherske. Altså et typisk inside-out perspektiv. Når dette element indgår i kompetencehjulet, så skyldes det selvfølgelig, at projektlederen skal kunne mestre sine projektværktøjer. Men en meget vigtig pointe i hjulet er, at projektlederen skal kunne mestre flere forskellige projektilgange og ikke kun én enkelt. Det skyldes igen, at det enkelte projekt kan blive afkrævet flere forskellige svar af basisorganisationen og derfor skal projektlederen kunne være fleksibel i brugen af modeltilgange, som kan noget forskelligt. Egentlig burde elementet om de interne projektværktøjer faktisk blive beskrevet til sidst, fordi værktøjerne altid bør anvendes i relation til de konkrete organisatoriske forhold, men det vil beskrivelsen vende tilbage til senere.

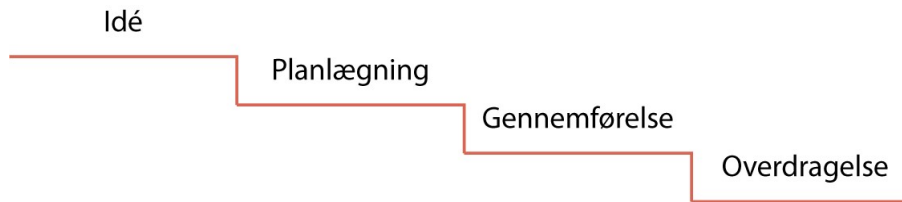
Men, hvorfor netop de tre tilgange? Altså den lineære vandfaldstilgang, den iterative agile tilgang og den processuelle cirkulære tilgang. Det er fordi, det er de tre grundlæggende projektformer, som alle projektmodeller defineres ud fra. Nøgleordet er her sammenhængen mellem årsag og virkning, hvor det vigtige er at forstå, at et projekt enten baserer sig på en lineær fortløbende tilgang, hvor der er en tydelig sammenhæng mellem årsag og virkning, hvilket er den klassiske tilgang. Men projektet kan også

anvende en iterativ tilgang, hvor det opererer med en gentagelseslogik. Det er her vi ser den agile projektform og hvor årsag/virkningssammenhængen er mere utydelig, fordi vejen til projektets mål ikke er så direkte og entydig. Endelig har vi den processuelle tilgang, som baserer sig på den cirkulære logik, hvor årsag/virkningssammenhængen er helt udvisket. Denne tilgang anvendes typisk i forbindelse med projekter, hvor der er stort fokus på det menneskelige aspekt og på relationelle leverancer i et projekt.

Den lineære vandfaldsmodel

Dette er den klassiske projektmodel, som allerede blev udviklet helt tilbage i 1970'erne. De mest kendte eksempler på projektmodeller indenfor denne logik er f.eks. Prince2, IPMA og PMI. Logikken i modellen er, at projektets fremdrift sker kronologisk, hvor man først går videre, når en leverance færdiggjort jfr. projektplanen. Denne projektilgang egner sig bedst til projektets overordnede formelle niveau og derved også til at navigere op imod den formelle ledelse af projektet, i form af styregruppe, projektejer og den generelle ledelse. Dens styrke er klarhed omkring, hvad projektet skal levere og hvordan det kommer frem til projektmålet. Det sker typisk igennem klare og entydige mål, kombineret med en klar og struktureret projektplan, som er planlagt ned i de små detaljer. Det er her man ser projektilgangens store fokus på synliggørelse, som skal give ledelsen klarhed over, hvad der sker og hvad der skal ske i projektet. Dens styrke er endvidere, at den er god til at interagere med de formelle aspekter af basisorganisationen, i form af de formelle ledelseshierarkier, organisationens formelle strukturer og de formelle regler, der eksisterer i organisationen.





Til gengæld er den ikke særlig fleksibel og det er dens store svaghed, for dens lineære tilgang er dårlig til at håndtere pludselig opståede udfordringer, hvor projektet måske er nødt til at afsøge nye veje frem til evt. nye mulige mål. Dette skyldes ofte dens detaljerede projektplan, for når man først har lavet en detaljeret projektplan, så er den vanskelig at afvige fra, fordi de ofte inkluderer afstemte ressourcer til projektet. Samtidig har den ikke altid et bud på, hvordan man som projektleder skal håndtere projektets nedre niveauer, f.eks. i forhold til projektets daglige og løbende aktiviteter, hvor man ofte må håndtere mere usikre relationelle og kulturelle spørgsmål. Vandfaldslogikken er blind over disse spørgsmål, selvom de er meget relevante for al projektarbejde.

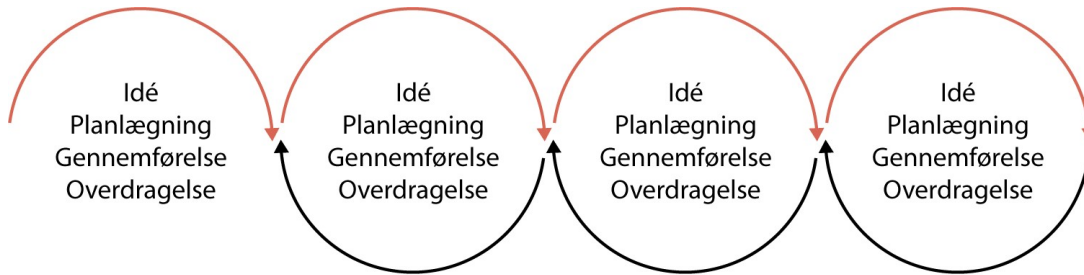
Men på trods af disse svagheder, så skal en offentlige projektleder altid kunne forstå og anvende den lineære vandfaldslogik, når det er nødvendigt, fordi der altid vil være formelle aspekter forbundet med et projektforsløb, afhængigt af de organisatoriske rammer omkring projektet.

Den iterative agile projektmodel

Den iterative projektmodel, med sin agile tilgang, blev udviklet op igennem 1990'erne, som en direkte konsekvens af vandfaldslogikkens ufleksible tilgang. Dette skete især på IT området, hvor mange IT-projekter ikke fandt vandfaldslogikken særlig anvendelig, når man f.eks. skulle udvikle et nyt IT system, fordi disse projekter ofte må operere med en højere usikkerhed og derved et større behov for fleksibilitet end vandfaldslogikken tillader. Projekterne havde simpelt hen brug for at kunne afsøge nye veje og nye muligheder, når projektforsløbet skred fremad og ny viden tilgik det.

Dette førte til udviklingen af de agile projektmodeller, hvor Scrum og Kanban er nogle af de mest kendte. Fokus i disse modeller er på fleksibilitet og derigennem en højere effektivitet. Logikken er, at projektet skal kunne afsøge nye og pludselig opståede muligheder og derfor ikke skal vente på, at hele projektplanen skal revideres hver eneste gang en mulighed eller udfordring opstår. Med iterationer menes der gentagelser i form af afprøvninger og test. Det er denne projektilgangs helt store styrke.





Derfor har den agile tilgang også stor fokus på projektets leveranceplan, fordi det er her, projektet synliggør sin fremdrift. Den kan simpelt hen færdiggøre leverancer hurtigere end vandfaldsprojekter typisk kan.

Til gengæld er projektformens svaghed, at det kan være vanskeligere at skabe et overblik over projektet, især hos den formelle ledelse. Fordi projektilgangen netop skaber rum for, hurtigt at kunne gå nye veje, så er der risiko for, at styregruppe, projektejer og den generelle ledelse kan blive mere eller mindre dekoblet projektet og derfor ikke altid er i stand til at træffe gode beslutninger på vegne af projektet. De ved måske ikke nok om, hvad der foregår. Samtidig kan projektet have svært ved at koble sig på den omkringliggende basisorganisation, for når projektet måske afsøger nye muligheder og nye retninger, så kan det også være vanskeligt for basisorganisationen at følge med, fordi denne rummer en langt højere grad af langsommelig inertie end projektet gør. Dette gælder især i forhold til basisorganisationens formelle strukturer og regler.

Men ligesom med vandfaldslogikken, så skal en offentlig projektleder også kunne anvende en agil projektilgang, hvis dette kræves af projektet og det gør det i mange offentlige projekter, hvis projektets dominerende tema handler om effektivisering og optimering. Og det gør det typisk i f.eks. IT-projekter og andre effektiviseringsprojekter, hvor der skal udarbejdes

mere effektive arbejdsgange, f.eks. igennem LEAN.

Den processuelle cirkulære projektmodel

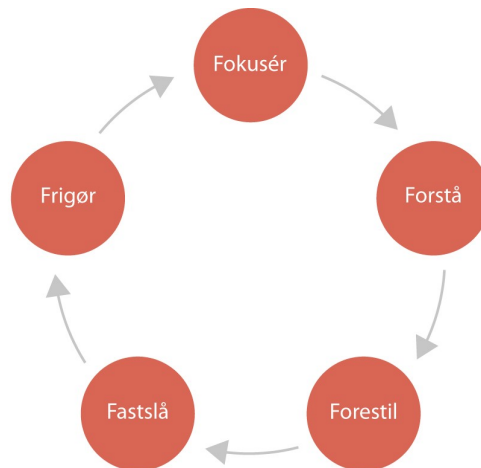
Projektlederen er også altid procesleder og skal kunne håndtere de løbende procesaktiviteter, et projekt altid består af. Dette aspekt har vandfalds- og de agile projektmodeller ikke med i deres betragtning. Den sidste grundlæggende projektilgang er derfor den processuelle og cirkulære modeltilgang, som har udviklet sig kraftigt i de seneste 20 år. Baggrunden for denne udvikling skal især ses i lyset af den forøgede kompleksitet, som opleves i mange organisationer i dag og som betyder, at det ofte kan være vanskeligt at gennemskue konsekvensen af de beslutninger, der træffes. Her er forholdet mellem årsag og virkning ofte helt udvisket, da både målet og vejen frem til målet hele tiden kan ændre sig, afhængigt af de forskellige positioner, der mødes i og omkring projektet. Denne kompleksitet presser også projektet og derved projektlederen. Afsættet for den forøgede kompleksitet skal findes på baggrund af et forøget fokus på de menneskelige forhold i de offentlige organisationer og derved også på de relationelle aspekter, der følger med her. Organisationer skal i dette perspektiv ses som organismer, hvor proces, relationer og andre uformelle forhold er af afgørende betydning. Især det systemiske perspektiv har været dominerende igennem adskillige år.

Ser man på modeltilgangen indenfor det



processuelle perspektiv, så er den mere flydende her end indenfor de to andre projektformer, da der ikke eksisterer nogle universelle modeller indenfor procesperspektivet. En konkret model som dog ofte anvendes i forbindelse med

processer, er den såkaldte 5f model, som tager udgangspunkt i organisationens drømme og ønsker om fremtiden. Fokus i modellen er på organisatorisk udvikling i en række trin, hvor aktørerne finder frem til et fælles mål.



Den bagvedliggende præmis indenfor proceslogikken er samtidig, at der altid vil være stor usikkerhed forbundet med udviklingsopgaver, fordi udvikling netop indbefatter mennesker og menneskelige følelser, menneskelig selvforståelse og menneskelige logikker, og de er svære at håndtere. Denne usikkerhed er til gengæld accepteret indenfor den cirkulære projektilgang. Ser man i forhold til de to andre modeltilgange, så finder den cirkulære projektmodel sin store styrke nede på projektets mikroniveau, hvor projektets daglige aktiviteter finder sted. Det kan være i form af møder, workshops og andre fælles aktiviteter, hvor projektets deltagere mødes og indgår i fælles processer. Men det kan også være i forbindelse med helt uformelle kaffemøder, hvor projektleder tager en snak med en relevant interessant, som kan give projektet ny viden.

Til gengæld kan modellen ofte få problemer på projektets øvre niveauer, fordi den kan have

svært ved at adressere de mere formelle aspekter af projektet. Her tænkes især på, hvordan projektet og projektleder skal interagere med den formelle ledelse, de formelle strukturer og de formelle regler. Det kan være svært at få en ledelse til at forstå, hvad der præcis foregår i projektets procesforløb, i forbindelse med diverse aktiviteter og hvad de resulterer i.

Men, når procesmodellen alligevel er relevant for en projektleder, så er det netop fordi, at et projektforsløb jo altid består af en uendelig række af processer og aktiviteter, hvor vi interagerer med hinanden i det daglige arbejde. Og med det forøgede fokus på den menneskelige side af en organisation i disse år, så skal en projektleder selvfølgelig også kunne agere procesleder og håndtere de uformelle menneskelige og kulturelle aspekter i det organisatoriske landskab.

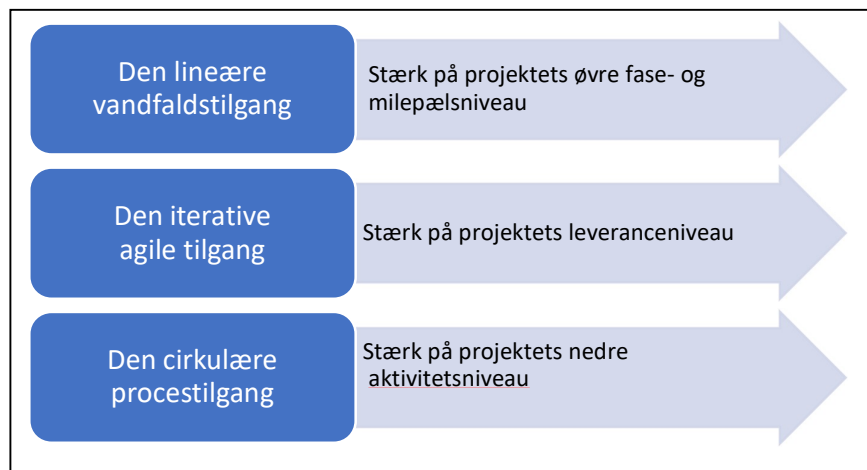


De tre projektmodeltilgange mødes ofte i samme projekt

Når man ser på de tre grundlæggende modeltilgange i projektlederens værktøjskasse, så kan læseren givetvis finde elementer fra alle tre perspektiver i de projekter, som læseren enten selv arbejder i eller kender til. Dette er helt forståeligt, fordi langt de fleste projekter rummer nemlig elementer fra de tre perspektiver på samme tid. Man skal som projektleder således både have styr på de formelle aspekter af projektet, som især går i retning op imod ledelsen, men man skal også have fokus på projektets leverancer, da de jo er projektets egentlige indhold, samtidig med, man også skal kunne håndtere og navigere i de daglige procesaktiviteter. Det er der, hvor det bliver komplekst, især hvis de tre perspektiver modarbejder hinanden, hvilket ofte kan ske, da de jo har forskellige fokus og hviler på forskellige præmisser i relation til projektets årsag/virkningssammenhæng. Vandfaldsmodellen

har et snævert fokus på styring og accepterer ikke usikkerhed, den agile model har et snævert fokus på effektivitet, som dog langt fra altid er det vigtigste i et offentligt projekt, mens procestilgangen har fokus på relationer og derfor i langt højere grad accepterer usikkerhed i og omkring projektet.

Denne kompleksitet må projektlederen acceptere som en præmis for sin projektledelse, fordi projektet netop afkræves forskellige svar af sin organisatoriske kontekst. Det vigtige for projektlederen bliver i den forbindelse at vurdere, hvordan de tre projektmodeltilgange bedst kan justeres i forhold til hinanden og hvilke af dem, der evt. skal være dominerende. Og derfor er det vigtigt, at projektlederen har indsigt i de forskellige tilgange, så der kan træffes kvalificerede og bevidste valg på projektets vegne. Nedenstående model viser, hvordan de tre modeltilgange placerer sig i forhold til de forskellige niveauer, der typisk ses i en projektplan:



På det øverste niveau finder vi den lineære vandfaldstilgang, som er god til at skabe overblik over projektet, gennem fase- og milepælsplanen. I

det midterste niveau finder vi leveranceniveauet, som jo er projektets centrale niveau og hvor den iterative agile tilgang har sit centrale fokus. For



neden, på projektets aktivitetsniveau, finder vi den daglige opgaveløsning, som er påvirket af de relationer, aktørerne indgår i. Det er her, at den cirkulære procestilgang har sin styrke, fordi den netop tager højde for, at den daglige interaktion sker mellem mennesker, som anskuer og forstår ting forskelligt og derfor ikke kan forventes, at køre uden friktioner.

Som det altså kan ses, så skal den offentlige projektleder kunne håndtere flere forskellige projekttilgange, fordi de hver især har fokus på forskellige elementer på forskellige niveauer i et projekt i det offentlige.

Projektlederens organisatoriske forståelse

Det andet grundelement i projektlederens kompetencehjul er indsigt i og forståelsen af det organisatoriske landskab, projektet skal gennemføres indenfor. Det er ikke et perspektiv, man normalt forbinder med projektlederkompetencer, men når kompetencehjulet fremhæver organisatorisk indsigt og forståelse, som et grundlæggende kompetenceelement hos den offentlige projektleder, så skyldes det, at projektlederen skal kunne forstå og gennemføre sit projekt i ofte meget komplekse organisationer, hvor der er mange interesser og dynamikker til stede, som ofte vil udfordre projektet igennem hele projektforløbet. Projektlederens indsigt og forståelse af de organisatoriske rammer og deres betydning for projektets gennemførselsmuligheder og dets effektmål, kan således ikke undervurderes, da det handler om, at projektlederen skal kunne tilpasse og anvende sine projektværktøjer bedst muligt, så de stemmer overens kontekstens forventninger til projektet og bedst muligt adresserer kontekstens behov. Her bliver de tre grundlæggende projektmodeltilgange netop relevante, fordi de hver især er tilpasset til visse organisatoriske sammenhænge, mens de under andre

omstændigheder ikke er særlig anvendelige.

Projektlederen skal således kunne træffe bevidste valg og fravalg i sin projektværktøjskasse på baggrund af sin analyse af det organisatoriske landskab.

En meget vigtig præmis, som skal pointeres i forlængelse heraf, er, at projektet stort set altid skal ses som lillebror i relation til sin omkringliggende basisorganisation. Inddrager man et magtperspektiv på projektets forhold til basisorganisationen, så ligger magten nemlig stort set altid i basisorganisationen. Det er den, der føder projektet, det er den, der tilfører projektet ressourcer og det er i sidste ende den, der aftager projektets leverancer; hvis den altså finder dem relevante og kvalitetsmæssigt tilfredsstillende. Når dette er tilfældet, så bliver det projektet, som skal følge basisorganisationens behov og ikke omvendt. Derfor skal projektlederen hele tiden sørge for, at projektet forløbsdesign er afstemt efter basisorganisationens forventninger og krav.

Dette fører os over til en anden vigtig præmis: Projektlederen er oftest uformel leder. Som uformel leder har projektlederen ikke nogen formelle personalemæssige ledelsesbeføjelser, men er alene leder af "noget" og ikke af "nogen". Som uformel leder er projektlederen derfor nødt til at kunne navigere indenfor de organisatoriske rammer ud fra den præmis, at projektleder ikke altid uden videre kan få en opgave udført, fordi projektlederen, som udgangspunkt, mangler en formel hierarkisk platform. Projektlederen skal derfor inddrage andre ledelsesværktøjer, f.eks. fra projektlederens værktøjskasse, men også igennem det personlige lederskab. Dette lederskab er dog forskellig, afhængigt af, hvilken modeltilgang, man anvender.

Men, hvordan kan projektlederen så blive klogere på basisorganisationen? Som udgangspunkt kan man anskue en organisation ud fra mange forskellige perspektiver, men en grundlæggende



distinktion er, at man kan anskue det organisatoriske liv ud fra en henholdsvis formel side og en uformel side. Nogle elementer er således synlige og formelt beskrevet, mens andre er mere usynlige og ikke nedskrevet nogen steder. Dette er en præmis i alle organisationer og således også i de offentlige. Derfor opdeler kompetencehjulet det organisatoriske grundelement i to dele: den formelle del af organisationen og den uformelle del. Disse to modsatte sider skal projektlederen kunne navigere indenfor, hvis projektet skal blive en succes.

De formelle organisatoriske strukturer

Hvis man skal forstå den formelle side af en organisation, kan man f.eks. gå ind på organisationens hjemmeside, hvor man typisk kan finde dens organisationshierarki, hvor det vil fremgå, hvordan den er organiseret og hvem der er i ledelsen, nogle gange på de forskellige ledelsesniveauer. Især tre elementer forbindes med det formelle element af en organisation: A. Ledelseshierarkiet, altså hvem bestemmer over hvem? B. Organisationsstrukturen, hvordan er organisationens arbejdsdeling struktureret i forhold til dens arbejdsopgaver? C. Det formelle regelsæt, som organisationen navigerer efter? Ud fra et magtperspektiv, ses her de formelle magtpositioner i organisationen. Ser man endvidere på, hvilken af de tre projektmodeltilgange, der er stærkest i forhold til organisationens formelle side, så er det helt klart vandfaldsmodellen. Som det også blev beskrevet i forbindelse med de tre forskellige projektmodeller, så er den klassiske vandfaldslogik stærk til at navigere op imod den formelle ledelse, fordi den kan synliggøre projektets målsætning og dens vej frem til målet på et overordnet plan, som ledelsen kan forstå. Den giver således projektet et godt afsæt til at få det godt positioneret hos ledelsen. Den er også god til at adressere de formelle regler, der er til stede i organisationen.

De uformelle organisatoriske relationer

Men en organisation rummer også en uformel side og går man over og ser på denne uformelle side, så fremkommer der her et helt andet billede. I det uformelle perspektiv er det nemlig ikke det formelle ledelseshierarki og strukturen, der er afgørende, men i stedet de processer, relationer og det spil, der til dagligt udgør organisationens levede liv. Skal man forstå det uformelle aspekt, skal man i stedet kigge efter temaer som relationer, kultur, meningsskabelse, motivation og legitimitet. Disse temaer er dog ofte langt vanskeligere at konkretisere, fordi de ikke er synlige og nedskrevne, men i stedet temaer, som ligger under overfladen og påvirker organisationsmedlemmernes måde at tænke og agere på. Derfor kalder det ofte på ekstra opmærksomhed fra projektlederen, fordi de ofte kan skabe pludselige udfordringer, som ikke er forventet og som kan påvirke projektet i afgørende grad, hvis projektleder overskrider de usynlige grænser. Hvordan skal projektleder f.eks. håndtere stærke kulturelle strømninger, som kræver bestemte måder at agere på? Eller hvordan kan projektet skabe gode og frugtbare relationer i organisationen, som kan skabe mening hos de mange potentielle interessenter i og omkring projektet? Det er spørgsmål, som en projektleder i det offentlige altid skal være opmærksom, fordi de også kan være vejen til succes. Inddrager man magtperspektivet i denne forbindelse, så ser man her om de uformelle magtpositioner manifestere sig, som til gengæld sjældent er synlige, men som alligevel er styrende og dikterende for mange af de måder, der tænkes og ageres på i organisationen. Der er således mange uformelle krav og forventninger til projekt og projektleder, som der skal håndteres, hvis der skal opnås projektsucces. Ser man på projektmodel, så bør projektlederen i relation til organisationens uformelle side benytte sig af sin indsigt fra den cirkulære proces tilgang. Denne modeltilgang har nemlig netop fokus på



kulturen og de daglige processer og relationer, som hele tiden udgør projektets løbende aktiviteter. Som det allerede er beskrevet, ses denne modeltilgang på projektets mikroniveau og har således sin styrke her. Til gengæld kan det give udfordringer for projektlederen, hvis der gives for meget fokus på de uformelle aspekter af projektet, for så kan det gå ud over projektlederens opmærksomhed på de formelle ledelsesmæssige sider af projektet. Så det er hele tiden en afvejning, der kræves af projektlederen. Men ved, at projektleder har indsigt i de to sider af en organisation, så bliver afvejningen i det mindste bevidst og reflekteret.

Læseren tænker måske nu, hvad så med den agile projektilgang? Hvor er den henne? Svaret er, at den agile tilgang lægger sig et eller andet sted midt imellem de to andre tilgange. Den har sin store fokus på projektets indre linjer, hvor den hele tiden søger fremdrift igennem optimering af projektleverancerne. Dens styrke skal således findes i dens fleksibilitet, hvor den hele tiden kan justere sit projektforsløb, afhængigt af de interne og eksterne forhold også i forhold til den formelle og uformelle side af organisationen.

Projektlederens faglige indsigt

Det faglige aspekt i et projektforsløb er ikke et område, som den traditionelle projektlitteratur normalt bruger særligt meget plads på. Det skyldes, at det faglige aspekt ikke er et traditionelt element i projektets værktøjskasse, fordi det ligger udenfor projektets eget generiske ledelsesfelt. Men ser man på projektet ud fra et organisatorisk perspektiv, så bliver det faglige spørgsmål pludselig meget vigtigt, fordi projektet jo ofte er sat i verden for at løse nogle konkrete faglige udfordringer for sin organisation og derfor kan man ikke udelade spørgsmålet. Mange projektledere kan da også skrive under på, at de ofte gør sig mange overvejelser omkring deres faglige indsigt på det felt, som projektet skal

arbejde med. Har de kendskab til det faglige indhold eller er deres viden svag? Og hvordan håndterer de eventuelle faglige eksperter eller faglige fyrtårne i projektet, hvis de ikke selv har den tilsvarende faglige ekspertviden? Det er også et spørgsmål, som ofte kan være ret ubehagelig for projektlederen, at forholde sig til. I sidste ende handler det nemlig om projektlederens legitimitet, forstået på den måde, at der er forskellige forventninger til projektlederens faglige forståelse af projektets indhold og derved, om projektlederen kan opnå accept hos interessenter og aktører, både internt og eksternt i forhold til projektet. I nogle projekter er det afgørende, at projektlederen har dyb indsigt i projektets faglige indhold, mens det i andre projekter ikke er så afgørende. Skal man f.eks. have en lærerbaggrund, hvis man skal køre et fagligt udviklingsprojekt på skoleområdet eller skal man have en IT baggrund, hvis man skal køre et IT-projekt? Eller er det en fordel, hvis man er mere en generalist, hvor man i stedet finder sin styrke i at kunne se projektet oppefra og i en bredere flerfaglig sammenhæng? Det umiddelbare svar er, at det er helt op til det enkelte projekt, afhængigt af de unikke organisatoriske forhold, rammer og præmisser omkring projektet.

Går man ind i kompetencehjulets faglige grundelement, så er der derfor to tilgange til, hvordan projektlederen kan positionere sig, for at skabe faglig legitimitet omkring sin projektlederrolle. Man kan enten basere sig på en faglig ekspertrolle eller på en tvær- eller flerfaglig generalistrolle. Disse to positioner skaber et kontinuum, hvor de to positioner er de to yderpunkter. Begge positioner kan benyttes og har hver deres styrker, men har også deres svagheder, det er helt afhængigt af omstændighederne i det enkelte projekt. Ofte vil projektlederen finde sin position imellem de to yderpositioner. Men det er vigtigt, at man gør sig



de overvejelser, når projektet går i gang.

Projektlederen som faglig ekspert

Når projektlederen positionerer sig som faglig ekspert, så kan projektlederen indgå i de faglige analyser og diskussioner helt ned på leveranceplan. Det giver projektlederen en stor fordel i at kunne forstå de dybereliggende faglige elementer og spørgsmål, som adresseres i projektet og det giver styrke på leveranceniveauet i projektet, at man vertikalt kan forstå det i dybden. Samtidig giver det projektlederen legitimitet overfor fagligt stærke deltagere i projektet, som netop er med i projektet på baggrund af deres faglige ekspertise. Til gengæld kan projektlederen risikere at falde i en klassisk faglig fælde, hvor man ikke formår at se ud over potentielt snævre faglige spørgsmål, som til tider kan hæmme projektets fremdrift, hvis de får meget plads. Det kan f.eks. ske, hvis der er flere forskellige positioner til stede i projektet, som har meget bestemte og måske fastlåste syn på, hvad der er det korrekte faglige svar. Og det kan også ske, hvis der er andre og måske vigtigere tematikker til stede i projektet end de rent snævre faglige. Det kan her opleves, at projektdeltagerne ikke altid kan se ud over det faglige perspektiv og derved overse andre og måske mere vigtige tematikker.

Projektlederen som flerfaglig generalist

Placerer projektlederen sig derimod i en position som generalist, så finder projektlederen styrke i at kunne se ud over snævre faglige temaer og kan derved overskue de bredere organisatoriske sammenhænge, mange projekter i det offentlige oftest befinder sig i. Det er således ofte en styrke at være generalist som projektleder, fordi man netop ofte har behov for at kunne tage et helikopterblik på projektet og se ud over de snævre faglige hensyn, som ofte også handler lige så meget om indflydelse og uformelle magtpositioner imellem forskellige faglige aktører.

Til gengæld kan svagheden ofte være, at projektlederen ikke har nok forståelse for projektets leverancer og derved kan risikere at miste fornemmelse for projektets faglige indhold. Denne dekoplingsrisiko betyder, at projektlederen kan komme ud for at navigere projektet i nogle retninger, som ikke er fagligt hensigtsmæssige og derved kan projektlederen komme til at gøre projektet irrelevant hos basisorganisationen, fordi det måske ikke formår at styrke det faglige element i organisationen, som jo var den oprindelige plan for initieringen af projektet.

Projektlederens forskellige arketyper

I min bog har jeg viet et kapitel til at beskrive, hvordan den offentlige projektleder ofte bliver forstået og positioneret meget forskelligt, afhængig af de kontekstuelle forhold, som projektlederen skal navigere indenfor. For at forstå disse forhold bedre, vil jeg igen henvise til min bogs centrale framework, som er en organisatorisk model over de forskellige værdipositioner omkring de offentlige projekter. Modellen rummer de allerede beskrevne projektarenaer fra begyndelsen af artiklen. Projektarenaerne har meget forskellige holdninger og tilgange til projekter i det offentlige, holdninger som baserer sig på forskellige værdier om, hvad et projekt skal levere på, hvordan det bør gennemføres og hvilke temaer, der bør være de centrale i projektet. Pointen er, at arenaerne også anskuer projektlederen og dennes rolle vidt forskelligt og har derved forskellige krav og forventninger til, hvordan projektlederen bør lede sit projekt. Disse forskellige krav, kalder netop derfor på en bred kompetenceprofil hos projektlederen, som bedst kan beskrives ved at anvende en række forskellige arketyper, der sigter på forskellige fokusområder hos projektlederen. En arketype kan defineres som en persona, der rummer forskellige egenskaber og deraf



adfærdsnormer.

I bogen defineres projektlederen igennem fire arketyper: a) administratoren, b) producenten, c) netværkeren, d) håndværkeren.

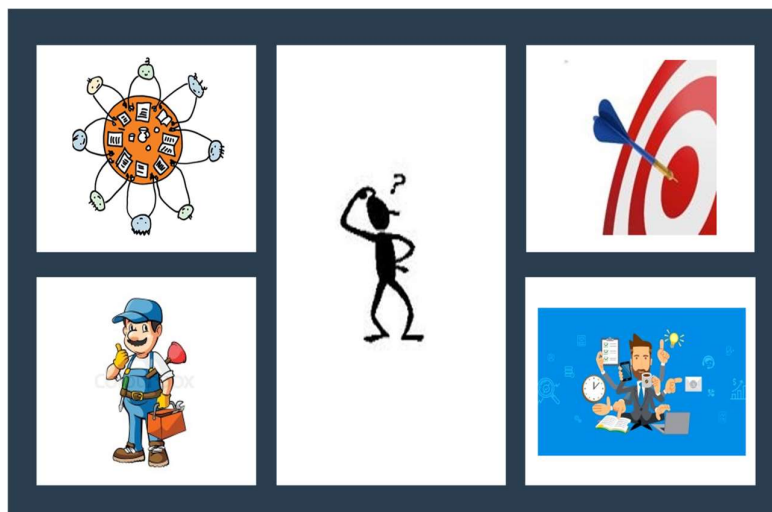
Hver af de fire typer positionerer sig indenfor projektarenaerne og rummer således meget forskellige værdier.

Som administrator forstås en projektleder, der har styr på de formelle sider af projektet, især når projektet skal navigere i retning af de formelle ledelseshierarkier og de formelle organisationsstrukturer. Administratoren skal kunne føre den formelle ledelses ønsker ud i livet gennem formel styring af projektet og sikre, at alle formalia administreres retmæssigt og derved overholdes. Denne tilgang flugter typisk godt med vandfaldsmodellen.

Med producenten som arketype, skal projektlederen udvise effektivitet og skabe synlig fremdrift i projektet. Er der fare for, at det går i stå, skal projektlederen som producent hurtigt afsøge nye veje og muligheder, for at komme i mål med projektet. Et centralt fokus hos producenten er et vedvarende fokus på

projektleverancerne, da det er dem, projektet i sidste ende skal levere på. Producenten flugter godt med værdierne i den agile projekttilgang. Ser man på projektlederen som netværker, så er fokus her på projektets uformelle organisatoriske sider. Hvor administratoren især kigger op imod det formelle hierarki, så kigger netværkeren udad imod organisationens og projektets forskellige interessenter og aktører. Især rettes fokus imod at håndtere de uformelle magtforhold og relationerne imellem interessenterne, så de vælger at bakke op om projektet. Netværkeren skal ses i forhold til den processuelle og cirkulære projekttilgang.

Endelig har vi projektlederen som håndværker. Her er det særlige krav, at man har faglig indsigt og kan forholde sig til problemstillingerne og nuancerne i projektets faglige indhold. Det vigtigste for projektlederen er i denne sammenhæng således ikke, hvilke projektmodeller, der anvendes, men i stedet, hvilken indsigt, man har på det faglige område, projektet skal gennemføres indenfor.



Som ovenstående billede viser, så vil offentlige projektledere typisk opleve, at de ikke kun kan

nøjes med basere deres ledelse igennem blot én af arketyperne, men at de i stedet er nødt til at



KOMPONENT™

balancere imellem alle fire typer i selvsamme projekt. Det skyldes de mange forskellige krav og forventninger, der mødes i projektet. Du skal således kunne styre projektet formelt, du skal være effektiv og målstyrende, du skal kunne håndtere relationelle spørgsmål og du vil blive afkrævet faglige svar. Alle relevante og legitime krav til projektlederen. Dog vil der ofte være én eller flere af arketyperne, som er de dominerende i projektet og det skal projektlederen kun afkode og afstemme sin adfærd og ledelse derefter. Men det viser til gengæld også, hvor komplekst, det er at bedrive projektledelse i de offentlige organisationer.

Projektlederen skal undgå skyklapper

Hvad kan man så lære ved at anvende projektleders kompetencehjul?

Styrken ved projektleders kompetencehjul er, at det anskuer projektleders virke i en bredere sammenhæng end kun igennem de snævre projektmodeller, fordi hjulet også betoner betydningen af de organisatoriske forhold, i og omkring projektet, hvilket ses igennem det eksterne outside-in perspektiv. Hjulet viser således, at projektlederen ikke kun kan nøjes med at have indsigt i diverse projektværktøjer, men også skal kunne aflæse, analysere og forstå rammerne omkring projektet. Hvis ikke projektlederen også kan forstå sin organisatoriske kontekst, med de forskellige formelle og uformelle vilkår, der eksisterer i en organisation og hvilke krav og forventninger, der deraf stilles til projektlederen, risikerer projektlederen at skyde i blinde med sine projektværktøjer, da projektlederen ikke bliver godt nok i stand til at vide, hvornår og hvordan de konkrete projektværktøjer, bedst kan anvendes. Projektlederen kan således ikke nøjes med, kun at kende til én bestemt projektmodel, det er mindst lige så vigtigt, at projektlederen også kan gennemskue organisatoriske og faglige forhold, så man hele tide ved, hvilke

projektværktøjer, det er egner sig bedst i den konkrete organisatoriske situation og på den baggrund kan træffe bevidste valg om, hvilke veje, der kan og bør gås, for at få det bedst mulige projektforsløb i den givne organisation. Projektleders kompetencer er altså ikke kun typiske projektværktøjer, men i lige så høj grad indsigt og forståelse for de organisatoriske rammer omkring projektet.

Kompetencehjulet – en analytisk tjekliste

De mange krav til offentlige projektledere i dag, kræver altså mange overvejelser i forbindelse med rollen som projektleder. Formålet med projektleders kompetencehjul er derfor at give den udøvende projektleder inspiration til, hvordan man får sat sit projekt, og i sidste ende sig selv, bedst i scene.

Nogle af kravene håndteres, ved at kende til rækken af forskellige generiske projektmodeller og værktøjer, mens andre krav imødekommes ved at kende til de organisatoriske rammer, der omkranser projektet. Og det er her, projektleders kompetencehjul giver et bredere billede af kravene til projektlederen end, man typisk ser andre steder.

Ser man på hjulets tre grundelementer ud fra deres respektive perspektiver, så anskues det ene af dem som det klassiske inside-out perspektiv, mens de to andre er skal anskues som outside-in perspektiver.

Meningen med hjulet er dog ikke at fortælle projektlederen, hvad denne præcist skal gøre, dertil er det enkelte projekt alt for unikt, til at komme med generelle anvisninger og retningslinjer. I stedet skal hjulet benyttes til at inspirere projektlederen, til at træffe bevidste valg på et reflekteret grundlag. Hvordan projektlederen så vælger at designe sit projekt, det er helt op til projektleders egen vurdering.



Som nævnte i indledningen, så er projektlederens kompetencehjul inspireret af min bog om det offentlige projekt, der udkom i foråret 2021, hvori jeg præsenterer en række forskellige organisatoriske projektlogikker, i form af projektarenaer, som eksisterer overalt i de offentlige

organisationer. Mange projektledere oplever disse arenaers forskellige holdninger og krav til deres projekter hver eneste dag, når de bliver afkrævet forskellige svar, som mange gange kan være decideret modstridende og samtidig øger kompleksiteten. Men det er, som nævnt, præmissen for den offentlige projektleder.



Har man lyst til at dykke mere ned i forståelsen af det offentlige projekt og dets forhold til sin organisatoriske kontekst og forstå kontekstens

betydning for projektets succesmuligheder, så kan man med fordel læse mere om dette i min bog.



KOMONENT™