

# Projektledaren, ledarskapet och mentorskapet



*En populärvetenskaplig artikel utifrån examensarbetet "Projektledaren, ledarskapet och mentorskapet" som är skriven av Sofie Andersson, nyexaminerad civilingenjör i Väg och vattenbyggnad på Lunds Tekniska Högskola våren 2016.*

*Det ställs ständigt högre krav på företagen i byggbranschen då projekten förväntas färdigställas med god vinstmarginal samtidigt som det skall byggas med rätt kvalitet, presteras kortare byggtider och uppnås högre standarder till lägre kostnader. För att försöka möta de höga förväntningarna diskuteras det flitigt vilka framgångsfaktorer som är de mest avgörande för att effektivast nå byggprojektens förväntade slutresultat. En av de framgångsfaktorer som har fått stor uppmärksamhet i diskussionen under det senaste decenniet är projektledarens ledarskap och kompetens, och ett stort antal studier bekräftar att projektledarens ledarskap har effekt på ett projekts framgång. Det är dock inte helt uppenbart hur de framgångsrika projektledarna växer fram, och inte heller vilken kompetensutvecklingsmetod som skapar de rätta förutsättningarna för projektledarnas utveckling.*

I mitt examensarbete "Projektledaren, ledarskapet och mentorskapet" har ledarskapet hos projektledaren undersökts som framgångsfaktor för att få en bättre bild av vilka ledaregenskaper och färdigheter som har en avgörande effekt på ett projekts framgång. Detta har gjorts som en fallstudie i samarbete med konsultföretaget NIRAS Sweden's projektledningsavdelning, då det tillsammans med en litteraturstudie genomförts intervjuer med fallföretagets projektledare och behandlats interna dokument om deras kompetensutveckling. Studiens resultat visar på att det framförallt är de mjuka kompetenserna hos projektledaren som ger märkbar och positiv effekt på ett projekts framgång, eftersom projektledaren spenderar mer än hälften av sin arbetstid med att samspela med andra människor. Med de mjuka delarna av projektledningen syftas det på de egenskaper och färdigheter som har med projektledarens sociala och humana sidor att göra, till skillnad från de hårda delarna som mer syftar på de tekniska och managementbetonade egenskaperna och färdigheterna. Studien visar på att det framförallt är egenskaperna och färdigheterna inom ledarskap, kommunikation, samspel och teamwork samt förståelsen för människor som är de absolut mest avgörande framgångsfaktorerna hos en byggprojektledare.

Studien visar på att dagens projektledare är duktiga på att tillämpa de hårda delarna av projektledningen. Respondenterna i studien anser att resultatorientering, driv och ambition samt problemlösningsförmåga är otroligt viktiga egenskaper och färdigheter för byggprojektledare. Det finns dock få studier som stödjer att de hårda parametrarna skulle ha en så pass stor inverkan på ett byggprojekts framgång. Det kan därmed anses finnas ett glapp mellan den befintliga projektledningslitteraturen, som visar på att ett utvecklat ledarskap hos projektledaren ger stora effekter på ett byggprojekt, och den generella uppfattningen hos projektledaren av att det i praktiken framförallt bör fokuseras på de hårda parametrarna som planering och koordinering. Detta pekar på att det kan komma att ske stora förändringar i byggbranschen framöver med avseende på den generella uppfattning av hur en projektledare bör vara, agera och styra sina projekt

När det gäller svagheter hos byggprojektledare visar studiens resultat på att det främst brister i projektledningens mjukare delar, och detta trots att de är medvetna om de mjuka parametrarnas positiva effekter. Av många resoneras detta bero på projektledarnas tekniska utbildningsbakgrund, då många av projektledarna har ingenjörsutbildningar i bagaget. Dessa tekniska utbildningar fokuserar sällan på humana ämnesområden som ledarskap, kommunikation, konflikthantering, beteendevetenskap etc. Byggprojektledarna upplever att bristen på ledarskapsbetonad utbildning är ofördelaktig då det en bit in

i karriären blir ohållbart att som projektledare leda komplexa projekt utan kunskaper om hur de humana delarna av projektledningen skall hanteras.

När det gäller projektledarnas förutsättningar för utveckling i sin arbetsroll, visar studien på att det framförallt rekommenderas ett erfarenhetsbaserat lärande inom byggbranschen, då det har visat på en hög effektivitet och djupinläring. Det är dock viktigt att poängtera att den erfarenhetsbaserade utvecklingen inte uppnår sin fulla potential om det inte finns erfarna och skickliga kollegor att lära sig av och diskutera erfarenheter med. Detta visar därmed på att mentorskap har en stor potential som kompetensutvecklingsmetod inom byggbranschen, vilket många byggföretag redan har insett då det etableras allt fler organiserade mentorskapsprogram. Det är även ett bra sätt att utveckla de svagheter och brister som dagens projektledare kämpar med. Detta eftersom mentorskapet framförallt fokuserar på att förbättra projektledarens prestationer genom att vidga vyerna, bygga upp en bättre självkänedom och ett starkare självförtroende samtidigt som den individuella erfarenhets- och kunskapsbanken utökas.

Mentorskap är en ömsesidig och långvarig relation mellan adept och mentor, där adepten är en person (oavsett ålder och erfarenhet) som vill förbättra sina prestationer och utvecklas både personligt och professionellt. Mentorn bör vara en person med mycket kunskap och genuint intresse för att utveckla andra. Fördelen med mentorskap är framförallt att det är en kompetensutvecklingsmetod som passar alla skeden i karriären, eftersom det anpassas efter individens behov och ambitioner. Studien visar på att det är klokt att investera i mentorskap, och att ge mentorn rätt förutsättningar att överföra sina kunskaper och erfarenheter till adepten, då den investerade tiden snabbt kan betala tillbaka sig i framgångsrika projektledare. Att välja ett formellt mentorskap med tydlig struktur och definierad målsättning upplevs vara fördelaktigt då det har visat på högre effekter eftersom de deltagande projektledarna blir mer målmedvetna om de vet vad de skall sträva efter. Om möjligheten finns rekommenderar denna studie att investera i ett formellt mentorskapsprogram där organisationen kan forma och därmed kvalitetssäkra projektledarnas kompetensutveckling, vilket i sin tur skapar gynnsamma förutsättningar för att utveckla framgångsrika projektledare.

## PROJEKTLEDAREN

Som projektledare har han eller hon en ytterst central roll som huvudansvarig för projektets framskridande, då det är projektledarens uppgift att leverera ett slutresultat och säkerställa att projektet uppfyller ställda krav från projektägaren. Att vara projektledare innebär att han eller hon tillsammans med sitt team driver projektet framåt genom att organisera och leda projektet mot de definierade målen. Några vanliga arbetsuppgifter som ingår i projektledningen är exempelvis att planera, organisera, formulera visioner, utvärdera, samordna kompetenser, förhandla med externa intressenter och lösa problem och konflikter.