

ARTIKELSERIE

# Bevidst ledelse er nøglen til succesfulde projekter

# Bevidst ledelse er nøglen til succesfulde projekter

*Når projekter kuldsejler, er årsagen for det meste mangel på ledelse – ledelse af projektet og personerne i projektet. Årsagen er ikke mangel på styring. Hele 80 procent af projektledelse handler nemlig om adfærd, følelser og mennesker. Hvis vi vil have succesfulde projekter, skal projektlederen derfor være skrap til at forstå, hvad der er på spil mellem mennesker samt forstå og udføre sin egen lederrolle. Vi kalder det 'bevidst ledelse', og det er noget, du kan træne og lære.*

Ordet projektledelse består af to dele: 'Projekt' og 'ledelse'. Ledelse er ofte den del, man glemmer at fokusere på. Det efterlader projektlederen med en følelse af, at han eller hun er leder selvom, han eller hun ikke formelt er leder – altså en slags usynlig leder. Det er vores erfaring, at succesfulde projekter kræver en 'bevidstgørelse' af projektlederens lederrolle. Vi kalder det "bevidst ledelse", og det handler i al enkelhed om at analysere på og reflektere over måden, du leder dig selv og andre på i projekterne.

Vil man opnå succesfulde projekter, er det afgørende, at projektlederen bliver en god 'leder' – og det kræver kompetencer og træning.

Mennesker har kapacitet til, at maksimalt 10 procent af dagens aktiviteter kræver bevidst og manuel tankeaktivitet. Resten af tiden kører vi på automatpilot og bliver drevet af vaner, overbevisninger og programmeringer - altså det ubevidste. Det er videnskabelig dokumenteret (ref. Daniel Kahnemann: 'At tænke hurtigt og langsomt'), og det er for det meste noget, ledere skal træne – det gælder også projektledere.

Projektlederen skal blive bedre til at:

- Være klar på sit mandat og turde tage mandatet.
- Skelne mellem den åbne og lukkede lederrolle – bevidst om egne værdier.
- Skabe tryghed – udvikle det velfungerende team med et fundament af psykologisk tryghed.
- Kommunike med mere og andet end ord – kommunikation er også at være bevidst i sin rolle, når man kommunikerer.
- Være bevidst om de ydre dimensioner, der driver mennesker. Være nysgerrig og reflekterende, og det gøres med afsæt i at kende egne og virksomhedens værdier og leve op til dem som menneske og leder. Vær bevidst om, at egne værdier hører til i min person, mens min lederrolle er at leve virksomhedens værdier.

# Bevidst ledelse er nøglen til succesfulde projekter

## VÆR KLAR PÅ DIT MANDAT

Projektlederens lederrolle er speciel, fordi projekter som regel går på tværs af funktioner og organisationer, og projektlederen derfor ikke har noget formelt mandat. Han eller hun kan ikke hyre og fyre nogen. Det gør ikke lederrollen nemmere, og det kræver, at projektlederen er stærk til at tage det uformelle lederskab i et projekt. Det er ikke nødvendigvis dårligt, fordi effektiv ledelse i høj grad også afhænger af at opnå 'følgeskab'.

Men det kræver som sagt, at projektlederen er stærk i sin lederrolle og tager sin autoritet til sig. Det indebærer for eksempel at vide, hvornår man skal bede om sit mandat – og det gør man bedst og stærkest, når man kender sine egne behov.

## DEN ÅBNE ELLER LUKKEDE LEDERROLLE

En af de grundindstillinger, der skal trænes, er, at du som leder af projekter bliver bevidst om dine egne ledelsesværdier.

Det handler meget om at adskille 'sig selv' fra 'arbejdsrollen'. Hvis jeg er bevidst om, hvor jeg er, åbner det op for, at det er muligt for mig at være ægte nysgerrig og frigjort fra mine bias, gamle mønstre, for-forståelser etcetera. Det er først i det øjeblik, at jeg er i stand til rigtig at lytte til omverdenen og de mennesker, der er involveret i projektet – og på den måde tilføje det, der mangler for, at projektet lykkes med fremdriften sammen med de øvrige ressourcer.

Du skal finde ud af, hvad der hører til i din person i dit arbejde. Hvis du ved, hvad der styrer dig, kan du bedre styre det. Og hvis du er bevidst om, hvor 'du' er, er der mulighed for at være:

- Åben,
- nysgerrig og
- fokuseret på at lytte samt lære.

Hvis jeg ikke er bevidst om, hvor 'jeg' er, vil min adfærd være tilbøjelig til at være:

- Lukket,
- defensiv og
- fokuseret på at respondere samt få ret og overbevise andre om, at jeg har ret.

Der er en verden til forskel, og projektlederen, der er bevidst om, hvor 'han eller hun' er, vil gøre en afgørende forskel for om, et projekt bliver en succes eller en fiasko.

Det kræver selvindsigt, og det kan som sagt trænes. Det omfatter for eksempel arbejde med spørgsmål som: Hvordan fremtræder jeg? Hvad er mine styrker og svagheder som leder? Hvem styrer hvem i projektet? Hvilke bias er på spil, og er det bias, der styrer mig, eller mig der styrer bias? Hvad skal jeg bede projektdeltagerne om på hvilken måde?

# Bevidst ledelse er nøglen til succesfulde projekter

## TRYGHED OG BELØNNING

Vi har allerede berørt de første to af de fire oven for nævnte kompetenceområder, nemlig opmærksomhed på det uformelle lederskab og bevidsthed om din personlige lederrolle.

Det næste kompetenceområde handler om at skabe psykologisk tryghed i projektgruppen. Skabelsen af et trygt miljø med åben kommunikation om udfordringer, bekymringer og muligheder er en meget væsentlig forudsætning for, at mennesker kan fungere godt og folde sig ud.

Det er ren biologi. Hjernens automatiske system i livstruende situationer er 'flygt, frys, kæmp'. På jobbet sker der heldigvis ikke livstruende ting, men det ved hjernen ikke. Den vil i mange situationer reagere med frygt, og det gavner ikke projektet. Derfor er projektlederens evne til at skabe det trygge rum så væsentlig. Hjernen har en trussels- og belønningstilgang til primære behov. En positiv følelse eller belønning stimulerer til handling, hvor en negativ følelse kan føre til passivitet. Der er velkendte værktøjer til, hvordan man som projektleder kan træne evnen til at skabe psykologisk tryghed.

## KOMMUNIKATION HANDLER IKKE KUN OM ORD

Kommunikationskompetencer er et fjerde afgørende kompetenceområde for projektlederens lederkompetence. Det handler om at være bevidst om, hvordan man udfører rollen, når man kommunikerer – og hvordan man kommunikerer effektivt for at opnå det, man gerne vil. Ligesom det handler om at finde ud af, hvad man gerne vil opnå.

En logisk tilgang til projektledelse, hvor det primære virkemiddel er 'ord', vil ikke nå særlig langt. Det er nødvendigt for projektlederen at anlægge en 'biologisk' tilgang til kommunikationen. Den biologiske tilgang tager højde for det limbiske systems måde at reagere på og sikrer, at projektdeltagerne ikke udvikler frygtrelaterede følelser. En biologisk tilgang vil skabe en konstruktiv stemning og konstruktive handlinger. Og jo mere du ved, hvad du vil opnå med kommunikationen og hvornår, jo mindre anvender du frygt som et af de mulige bias i kommunikationen.

Indsigt i, hvordan du fremtræder og kommunikerer som projektleder, er en af fundamentene for god ledelse af projekter.

# Bevidst ledelse er nøglen til succesfulde projekter

## DET HANDLER OM BEVIDSTHED

Det leder os frem til det sidste af de fem kompetenceområder, vi nævnte ovenfor. Nemlig bevidst ledelse. Start med dig selv som leder. Væk dig selv og forstå din rolle i virksomheden. Forstår du, hvordan forandringer og den menneskelige psyke fungerer? Kender du dine egne og virksomhedens værdier, og lever du efter dem som menneske og leder? Din rolle er at leve virksomhedens værdier – og at være bevidst om egne værdier. Der kan godt være forskel på dine personlige værdier og de værdier, du skal arbejde for i virksomheden – bliver forskellen for stor taler vi om stress og mistrivsel. Er mit billede af mig selv korrekt, og ser jeg mig selv, som andre ser mig?

I første afsnit efter overskriften ”Det handler om bevidsthed” er der samme issue omkring værdierne, så igen – i rollen må vi nogle gange bevidst ignorere en egen værdi for at opnå effekt i rollen. Da det stadig er virksomhedens værdier der er det vi står på mål for i vores lederrolle.

Den slags er faktisk mulig at træne på en meget konkret måde, og det er det, vores nye projektlederuddannelse handler om. Den tager sit afsæt i og fokuserer på at træne og udvikle ledelseskompetencerne, og uddannelsesforløbet bliver skræddersyet til virksomhedens behov. Deltagerne får et personligt landkort over egne styrker og bevidsthedsområder, som danner et godt grundlag for udviklingsarbejdet.

# Bevidst ledelse er nøglen til succesfulde projekter

TAG FAT I OS, HVIS UDDANNELSEN KUNNE VÆRE RELEVANT FOR JER

Artiklen er skrevet af:



Mette Dal Pedersen  
Maximize Consult  
Tlf. 2120 0030



Lars Hansen  
HUMAN UNIVERZ  
Tlf. 5139 6069



Maximize Consult sætter fingeren på udfordringer og udarbejder effektive løsninger til projekt- og driftsorganisationer, og er med til at løfte projekterne hos kunderne. Vi brænder for at kombinere vores faglige viden og praktiske erfaringer til at skabe løsninger, som sikrer en solid leverance og oplevelse for vores kunder.



HUMAN UNIVERZ guider dig og din organisation sikkert og effektivt igennem jeres forandring, så I kan skabe de resultater, I ønsker. Uanset om du har brug for konsulentressourcer, rådgivning, kurser eller træning af dine projektledere og ledere, får du altid håndgribelige metoder og værktøjer, som du kan sætte i spil med det samme.