

# Fokuser på de bløde kompetencer - og få kontante resultater

“Jeg har ikke tid til alt det der bløde pille-mig-i-navlen-nonsens”, var der en projektchef, som sagde til mig forleden. “Jeg skal fokusere 100 % på at få resultater, som kan ses på bundlinjen!”

Kender du myten? Myten om, at det kun er de såkaldte hårde ting som tal, interessentanalyser, strategier, KPI'er, produkter, risikoanalyser og projektmodeller, der er vigtige at fokusere på, hvis man vil opnå et succesfuldt resultat i sit projekt. Den myte er heldigvis ved at aftage. Projektledere og styregrupper erkender, at det er vigtigt også at fokusere på de bløde områder som talentudvikling, motivation, følelser, relationer og kreativitet.

Jeg vil i denne artikel præsentere nogle tanker om, hvordan vi som projektledere ved at fokusere på de bløde kompetencer, kan opnå større effektivitet i vores projekter og blive mere robuste. Ved at forstå hvordan sindet fungerer, har jeg set, hvordan projekt-

ledere bliver bedre til at skabe engagement, produktivitet, robusthed og større arbejdsglæde.

## Styrk det menneskelige potentiale

Ifølge organisationskonsulent Kimberley Hare, som er direktør for Kaizen Training Limited, et konsulenthus hun startede i England for 28 år siden, er vores evne til at præstere lig med vores potentiale minus forstyrrelser. Begrebet “forstyrrelser” kan have mange betydninger. Men her mener Kimberley alt det, der forstyrrer os i at have klarhed og energi, kort sagt de elementer og hændelser, der påvirker vores sindstilstand og arbejdsindsats.

Hvis vi er stressede, demotiverede eller irriterede, præstere vi ikke optimalt. Men hvad er det, som påvirker vores sindstilstand? Det ser ved første øjekast ud, som om det er noget i omgivelserne. Mængden af arbejdsopgaver, vores relationer til kollegerne, chefen, styregruppen eller deltagerne i projektet. Et lidt dybere indblik i hvordan sindet fungerer, viser dog et andet billede.

Ifølge Dan Gilbert, som er professor i psykologi ved Harvard University i USA, er det vores tanker om omgivelserne, der skaber vores sindstilstand! Dan Gilbert beskæftiger sig med, hvordan vi opfatter fremtiden, og hvordan vi af og til misforstår, hvad der egentlig vil gøre os lykkelige.

Vores tanker påvirker nemlig humøret langt mere, end vi måske tror. Hvis vi tænker en trist tanke, så vil de fleste begynde at føle sig triste til mode. Hvis vi tænker, at vi ikke vil nå de aftalte milepæle, så vil mange projektledere føle stress.

Vi mennesker skaber altså vores sindstilstand via tankerne. Man kan sige at vi skaber livet indefra og ud.

Alting i vores oplevelse er genereret indefra. Ja, hvor skulle det ellers foregå?



Forestil dig nogle mulige scenarier:

- Du tror, at du ikke kan håndtere at stå foran styregruppen og bede om flere ressourcer.
- Du tror, dit projekt ikke lykkes til tiden.
- Du ved ikke, hvordan du skal motivere og engagere dine projektdeltagere.

Hvis du tror på dine tanker, så vil dine tanker skabe en oplevelse af stress i en eller anden grad.

Når du opdager, at det i virkeligheden er din tænkning om situationen, som har indflydelse på din sindstilstand, og dermed på resultatet – så bliver du mere robust. For det betyder nemlig, at når dine tanker ændrer sig, så ændrer din sindstilstand sig med det samme.

De fleste af os ved godt intuitivt, at en stor del af vores opfattelse af omverdenen skabes indefra. Men vi overser tit vores egen andel og lever som om, det virkelig er omverdenen, der har magten til at skabe vores følelser. Man kan sige, at vi selv skaber et fængsel af tankemønstre, som vi måske kan have svært ved at frigøre os fra. Som regel lægger vi ikke mærke til, at vi selv har nøglen til fængslet.

Når vi tror, at vores sind fungerer som et kamera, der ser alt præcist, som det er, lever vi i en misforståelse af, hvad det er, som skaber vores sindstilstand. Vores opfattelse af omverdenen er ikke en akkurat genspejling, men en fortolkning. Vores sind er mere som en projektor, der smider billeder op på vores indre skærm. Derefter fortolker vi billederne. ➤



HÅRDE



BLØDE



## Hvad nu hvis?

Ifølge forskning lavet af Frederic Luskin, Ph.D. fra Stanford University, har vi mellem 60.000 og 80.000 tanker om dagen. Nogle af dem er skræmmende scenarier som: "Hvad nu hvis jeg mister mit job?", "Hvad nu hvis jeg ikke når mine mål?", "Hun kan nok ikke lide mig" eller, "Jeg er nok ikke lige så kompetent som mine kolleger". Det er tanker, som de fleste af os nok oplever fra tid til anden. Vi har naturligvis også masser af dejlige tanker som: "Det bliver spændende" eller, "Jeg glæder mig til at arbejde sammen med min nye kollega" eller "selvfølgelig får vi succes med dette projekt".

Tanker dukker op i vores sind, og er i sig selv hverken positive eller negative. Tanker er bare tanker. De er i sig selv neutrale, indtil vi tror på dem og begynder at give dem værdi. Vi fortolker altså tankerne, ikke virkeligheden, og det giver ikke et reelt billede af sandheden.

## Tanker som togvogne

Tanker er som tog, der kører ind på perronen i vores sind. Der kommer et tog. Der kører et tog. Ofte flere på én gang. Det er først, når vi hopper på et tog og kører med, at vi potentielt havner et sted, vi ikke har lyst til at være.

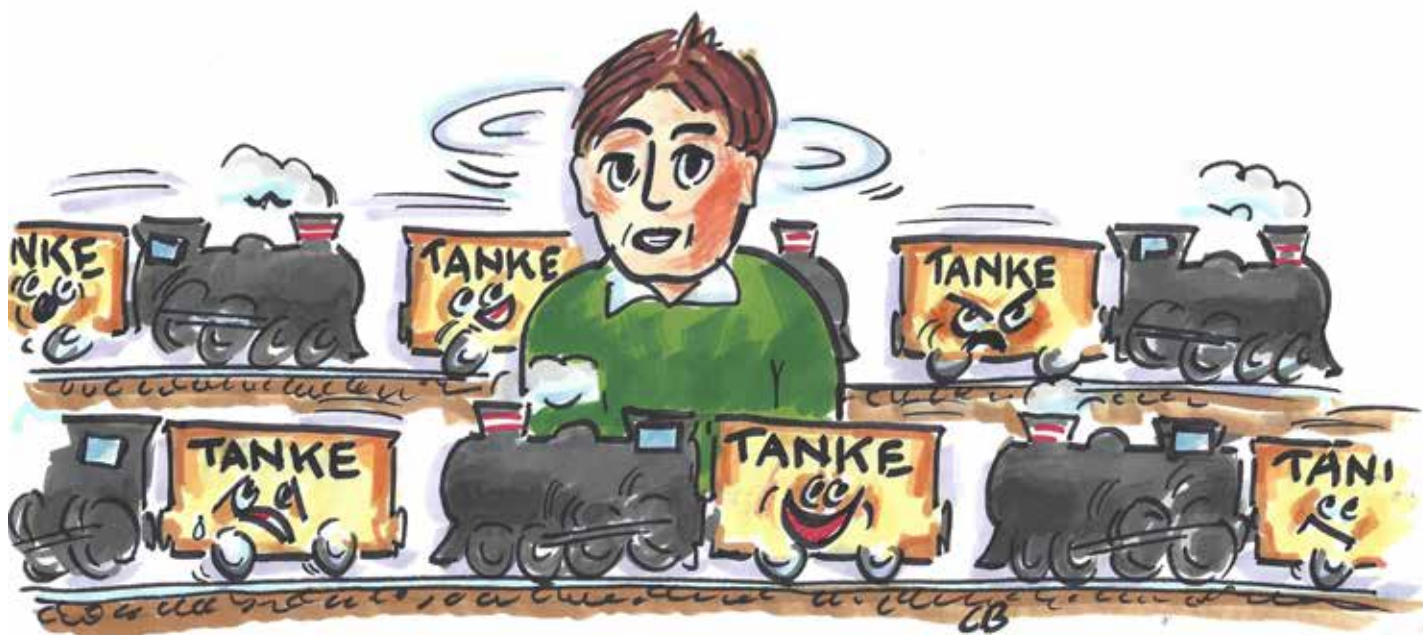
Forestil dig, at du får en tanke, der bekymrer dig: "Frederik i projektgruppen har ikke tillid til mig." Det var den første togvogn. Dernæst kobler du en togvogn mere på: "Når Frederik ikke har tillid til mig, accepterer han nok ikke den nye plan, jeg lægger frem i morgen." Og vupti – er der en hel togstamme af negative tanker. Måske er den sidste i rækken så skræmmende, at du slet ikke kan fremlægge din plan overbevisende på mødet i morgen. Måske vil resultatet være, at du nærmest undskylder din egen plan og svækker hele projektet på forhånd.

Når du bevidst ser dine følelser som et slags alarmsystem, der advarer dig om, at du er på vej ud ad et negativt spor, så stå af toget. Derefter kører toget videre helt af sig selv. Ifølge Dr. George Pransky kan tanker ikke blive ved med at være i vores sind, hvis vi ikke selv fastholder dem.

## Bliv bevidst om hvad det er, der skaber dine tanker

Når du bliver bevidst om, at det er sindet, der har skabt tankerne, og at de ikke er virkelige, så opnår du en række fordele. Du bliver mere ressourcestærk, tænker logisk, klart og ikke opslugt af nervøsitet og bekymring. Når du bliver opmærksom på, at bare fordi du har en tanke, behøver det ikke betyde, at den er sand, så frigør det en masse energi, som du så kan bruge til andre og mere konstruktive formål.

Vores tanker er som en popcornmaskine. Sindet skaber hele tiden nye tanker, som popper i vores hoveder. Det er både positive tanker som gode minder, spændende projekter og ting man glæder sig til. Det kan også være negative tanker, som at være irriteret på sig selv over noget, man synes man "burde" have





**Natasha Swerdlhoff** er organisations- og proceskonsulent og har specialiseret sig i coaching, ledelsesudvikling, organisationsforandringer, kommunikation og interpersonelle processer. Hun er certificeret psykoteraapeut, uddannet systemisk konsulent og er autoriseret i en række testværktøjer og har drevet selvstændig virksomhed siden 1996.  
[www.swerdlhoff.dk](http://www.swerdlhoff.dk) · [natasha@swerdlhoff.dk](mailto:natasha@swerdlhoff.dk)



håndteret anderledes. Eller bekymringer om fremtiden. Derudover er der en hel masse ganske gode og naturlige tanker og brugbare tanker, som f.eks. huske at købe mælk på vej hjem, eller at huske at ringe til en kollega. Vi bruger vores tanker konstruktivt hver dag, og det er kun når vores negative tanker og bekymringer, kører af sted med os, at det bliver udmattende.

Du kender måske oplevelsen af, at der er en slags "tankekomité" inde i hovedet, som hele tiden diskuterer med hinanden. Skal man gøre det ene eller det andet? Hver tanke synes, at den er den vigtigste at lytte til, og alle tankerne vil gerne være formand:

"Jeg er vigtigst."

"Nej, jeg er vigtigst".

Alle tanker kan ikke få opmærksomhed. Du vælger nogle ud, og de tanker vokser. Både de negative og positive tanker.

### Kreativiteten vokser, hvor de gode tanker bor

Vi har altså masser af tanker. Og når vi begynder at opdage, at vi godt kan have tanker uden at give hver enkelt energi, så opstår der en stilhed inde i hovedet. Det er, som om der kommer et større mellemrum mellem togvognene, og det er i mellemrummet mellem tanketogene, at nye kreative og gode tanker kan opstå.

Evnen til at håndtere tankemylderet og holde fokus er en eftertragtet evne i projektledelse. Det samme kan siges om evnen til at være kreativ. Derfor kan det være en god investering at fokusere mere på nogle af de bløde områder, der lærer os at komme i ro og balance.

Udfordringer er en del af livet. Vi håndterer udfordringerne bedre, når vi har overblik, og ikke er i vores tankers og følelsers vold. Når vi evner at træde et skridt tilbage, lade tankerne falde til ro og give plads til at nye tanker kan opstå, så oplever vi at få overskud til at håndtere udfordringerne langt bedre.

### Hvordan kan du som projektleder håndtere dine tanker?

1. Vær opmærksom på, at dine tanker bliver skabt fra dit eget sind, og at dine følelser opstår som en direkte respons på, hvad du vælger at tro på.
2. Tanker er som tog, der kører ind på perronen i dit sind. Det er først, når du hopper på et tog, at du potentielt havner et sted, du har lyst til at være eller ikke være. Så tænk nøje over, hvilke tanker du vil hoppe på.
3. Vores sind er som et vejrsystem. Tanker kommer, tanker går. Ligesom der nogen gange kommer skyer foran solen. Så vær bevidst om, at alle får negative tanker fra tid til anden, men lader du tanken ligge, så forsvinder den helt af sig selv.
4. Sæt spørgsmålstegn ved dine tanker. Er det sandt, det jeg tænker?
5. Vær nærværende når du lytter. Hvis du kan lade dine egne tanker være i baggrunden til et møde, så vil du være meget mere nærværende. Hvis alle til et møde er mere nærværende, bliver mødet mere effektivt, og der kommer ofte overraskende gode løsninger frem. [ ]

#### Kilder

Dr. George Pransky, Dr. Roger Mills, Dr. William Pettit, Sydney Banks, Dan Gilbert, Fredrik Luskin, Kimberley Hare