

Mere refleksion giver bedre projektledelse

Det høje tempo anno 2017 gør det indimellem svært at stoppe op, trække vejret og træde et skridt tilbage, for at reflektere over egen projektlederpraksis. Projektlederen skal nå det hele, på den halve tid, og netop derfor er det essentielt, at refleksionen prioriteres.

Det er ikke nok at uddelegere

Som projektleder er det ikke nok at uddelegere arbejdsopgaver til projektdeltagerne. Projektlederen skal løbende skabe sin egen motivation, som forudsætning for at motivere projektdeltagerne. Uden den essentielle refleksive praksis umuliggøres en kritisk refleksion og bevidsthed om egen arbejdsgang, handlingsmønstre og udvikling som projektleder.

Ved at forstå betydningen og benytte den refleksive praksis, forstærkes projektlederens egen motivation og udvikling, der som oftest resulterer direkte i en motiverende effekt på projektdeltagerens evne til bedre performance i projektet.

Hvorfor refleksion og den refleksive praksis?

Arbejdet som projektleder indebærer en kontinuerlig tilegnelse af viden. Dog kan vi sætte spørgsmålstegn ved, hvorvidt denne viden anvendes hensigtsmæssigt i projektlederens egen daglige arbejdspraksis. Ved refleksion, og ved at bruge den refleksive praksis, muliggøres, at mere af den viden, som projektlederen tilegner sig, kan omsættes til fordel for projektledelsen.

Hvis rammerne sættes for, at der gives mulighed for refleksion, vil tilegnelsen af viden forøges, da den nye viden ikke blot ryger ind ad det ene øre og ud af det andet. I stedet vil den tilegnede viden omsættes og komme til udtryk i praksis. Vi ved, at det er svært at reflektere under pres. Al ledelse er svær, særligt under stort pres i længere tid. Derfor er det essentielt, at der skabes rum for den refleksive praksis. Det hastige tempo og pres på arbejdspladsen kan være forstyrrende for projektlederen i en sådan grad, at udfoldelsen af den refleksive praksis ikke ligger lige for. Ved et større fokus på vigtigheden af projektlederens refleksive tilgang, kan

der skabes en større effektivitet og produktivitet, da der skabes en kritisk bevidsthed om, hvilke metoder der egner sig bedst i arbejdet. Uden denne bevidsthed, opstår der ofte tidsspild og dårligt fungerende projektgrupper.

Hvad indebærer den refleksive praksis?

Indledningsvist vil jeg beskrive den skildring der er mellem refleksion, refleksivitet, kritisk refleksion og den refleksive praksis. Begreber som vi bruger i flæng, men hvad betyder de, når der zoomes ind på begreberne?

Refleksion er noget vi gør bevidst. Refleksion er en form for tænkning over egne tanker, hvor vi overvejer hvad der er sket, hvad der er oplevet, hvad der er lært – ud fra eget perspektiv. Vi går altså ind og 'piller det yderste lag fra', kigger under overfladen, for at kunne drage nogle konklusioner på det, vi har oplevet, for at kunne bygge en ny viden. Refleksivitet er derimod den proces, hvor vi træder et skridt tilbage fra den situation vi befinder os i, og betragter det i et helikopterperspektiv. På den måde kan vi 'overvåge' vores egen læring og udvikling, hvilket er relevant for projektlederen, både set i forhold til dennes egen motivation og udvikling og set i forhold til deltagerne og projektets udvikling. Set ud fra et udviklingsperspektiv er det endvidere vigtigt, at vi indtager en mere eller mindre spørgende holdning til den måde, vi løser de udfordringer, der kan opstå, når man arbejder som projektleder – derfor skal der bruges en form for kritisk refleksion. Ved hjælp af en kritisk refleksiv tilgang kan vi udfordre status quo og sætte spørgsmålstegn ved egne forudindtagede antagelser og holdninger til verden omkring os. Således at vi kontinuerligt forholder os kritiske – og stiller spørgsmål til vores metoder, valg og ledelsesstil. Vi vender og drejer blikket på udfordringerne og os selv, for at finde andre vinkler og nye muligheder.

Den refleksive praksis er ikke ny, men et essentielt begreb i mange læringsteorier. Den tyske filosof Immanuel Kant, der af mange anses for at være grundlæggeren af den vestlige filosofi, skrev helt tilbage i 1781 »The Critique of Pure Reason«, der understøttede idéerne om en logisk og rationel tænkning, hvilket kan medføre en mere kritisk tankeproces. Der findes forskellige terminologier, der kan ses i forlængelse af begreber, såsom selvbevidsthed, selvkritik og, intra-personel bevidsthed. Den refleksive praksis består ikke blot af en simpel refleksion,



Den refleksive praksis, er selvmotiverende for dig, som en forudsætning for at motivere dine projektdeltagere. // Fotograf Tammy Bøgestrand

Hvad betyder det egentlig
- DEN REFLEKSIVE PRAKSIS? Hvorfor
skulle det gøre mig til en bedre
projektleder, at jeg reflekterer over
hvordan jeg kommunikerer, og lytter til
projektdeltagerne, og derefter ændrer
min måde at kommunikere på???

Jeg tænker, uhm.. er det
så en refleksion? Eller er
det bare en tanke??

Øhhh... refleksion, refleksivitet,
kritisk refleksion og den
refleksive praksis, er det ikke
bare ord for det samme? Kan
jeg motivere med det?

men er nærmere en form for kritisk tænkning, der muliggør en balance mellem ræsonnement og refleksion, for netop at kunne vurdere og udvikle muligheder og planer, hvilket er meget værdifuldt inden for projektledelsesprocessen. Vi handler ikke »som vi plejer«. Vi giver tid – og i denne undersøgelse, puster vi liv i den motive-rende drivkraft og vores nysgerrighed.

Betydning af den refleksive praksis på arbejdspladsen

Den refleksive praksis er en kompleks aktivitet, der skaber en bevidsthed om egne handlingsmønstre og aktiviteter. Den refleksive praksis indebærer derfor, at tidligere erfaringer genovervejes og evalueres, samtidig med at disse erfaringer sammenholdes med, hvor vi er i dag. Helt konkret skal vi i arbejdsituationer, træde et skridt tilbage, for at skabe et pusterum til situationen. Presset for, at vi skal handle med det samme, skal holdes lidt på afstand, mens vi stopper op og reflekterer over, hvad vi oplever. Ved at skabe mere tid til refleksion, sorteres de uhensigtsmæssige handlinger fra og muligheden for at forbedre ledelsespraksis, motivationen og effektiviteten i vores arbejdsopgaver øges. Refleksiv praksis er således ikke kun en proces, der indebærer kognitive processer. Det er en praksis, der identificerer problematiske forhold i arbejdet, gennem hypoteser, analyser samt fortolkninger, der fordrer proaktiv handling. Gennem den refleksive praksis kan vi tage stilling til hvilke handlingsmuligheder, der er de mest hensigtsmæssige i forhold til at skabe de bedste betingelser for ledelsen af projektdeltagere og projektet som helhed.

Hvad kan refleksiv praksis i arbejdet med projektledelse?

Gennem mit arbejde som leder og projektleder har jeg været meget optaget af vigtigheden af refleksion, refleksiv praksis og projektlederens mulighed heri, da det netop har vist sig at have stor betydning for projektledelsesudviklingen, motivationen, det gode samarbejde og derfor også succes med projektet.

Hvor lederen har sit eget team med et fast hierarki under sig, skal projektlederen ofte arbejde mellem flere forskellige grupper af projektdeltagere, som de ikke altid selv vælger. Netop denne position og arbejdspraksis betyder, at man som projektleder er nødt til at være fleksibel og omstillingsparat gennem hele projektet. Denne arbejdspraksis kan gøre den refleksive praksis besværlig, da projektlederen kontinuerligt har behov for at ændre sit fokus, uden tid til en større refleksion over arbejdsgangen og projektdeltagernes oplevelser. Men som beskrevet er den refleksive praksis afgørende på en travl arbejdsplads.

Når projektlederen udfolder en refleksiv tilgang, er det medvirkende til at kunne motivere deltagerne i projektteamet, at få ryddet op i de

uhensigtsmæssige vaner, som for eksempel ikke at lytte ordentligt efter, hvad projektdeltagerne fortæller, ikke at være nærværende, ikke skabe ordentlige rammer, ikke håndtere konflikter ordentligt etc. Alt sammen en form for selvskabte barrierer, der er »ikke-motiverende«, der frarøver tiden fra den egentlige opgave, der skal løses: at yde høj performance og lede et projekt succesfuldt i mål.

Udvikling af refleksiv praksis – hvad giver det dig som projektleder?

Selvom det kræver noget af dig som projektleder, at prioritere den refleksive praksis, kan det i sidste ende være medvirkende til, at både du som leder, og projektet i sig selv, opnår den ønskede succes.

Her til sidst vil jeg beskrive en kort øvelse, der har til formål at give en 'smagsprøve' på hvad refleksion kan bidrage til, i arbejdet med projektledelse.

God kommunikation er en forudsætning for at motivere projektdeltagere, projektvejere, styregrupper o.a. Kommunikation burde jo være let, men kan til tider være mangelfuld eller misforstås.

Prøv at reflektere over, hvordan du kan bidrage til en bedre kommunikation i dine projektgrupper og relationer, ud fra følgende tre punkter:

- Er du tydelig nok i din kommunikation?
- Kommer din kommunikation ud i alle led?
- Kan du lytte empatisk under en samtale med dine projektdeltagere og samarbejdspartnere?

Sæt lidt tid af, til at reflektere over hvordan du kommunikerer, ud fra disse 3 spørgsmål.

1. Hvornår er du god?
2. Hvornår er du mindre god?
3. Hvordan kunne du blive bedre, og derefter handle på det?

Reflekter over de 3 punkter ved brug af de 3 spørgsmål og undersøg om der er områder hvor du skal være mere opmærksom, og hvor du kan/skal handle. Eksempelvis ved at tydeliggøre præcist, hvad du mener, når du kommunikerer, eller ved at lytte mere opmærksomt i samtalen med andre. Måske skal du have mere fokus, på et eller flere af punkterne, og trænger derved til at lære noget nyt gennem brug af en coach eller e-learning. Eller måske skal du blot »stramme dig lidt an« for at sikre at informationerne kommer hele vejen rundt. Så kom i gang, vær opmærksom på kommunikationen, og på hvor du kan gøre det bedre. Det er motiverende at være undersøgende og nysgerrig i den refleksive praksis.

God fornøjelse med din projektledelsesudvikling – brug den refleksive praksis til at skabe overblik, tænke fremad, organisere og handle på det. Husk din daglige refleksion! //



JANNI BACH

Janni Bach er organisationspsykologisk konsulent, cand.comm.psych. og Psykomotorisk Terapeut. Hun er certificeret proceskonsulent, projektleder, coach og LEAN Manager. Har arbejdet som områdeleder og CEO i Konsulenthuset Bach. Konsulenthuset Bach har udviklet et E-læringsværktøj med fokus på den refleksive praksis for projektledere.

kontakt@konsulenthusetbach.dk

Arbejdstilsynet (2004): Håndbog om psykisk arbejdsmiljø. Udgave 3.
Høyer, Steen & Bottrup, Pernille (2004): Bæredygtighed på arbejdspladsen – refleksion og læring i arbejdet. LO.
Lawrence-Wilkes, L., og Ashmore, L. (2014): The Reflective Practitioner in Professional Education