

Kapitel 3: Ledelse af projektteamet

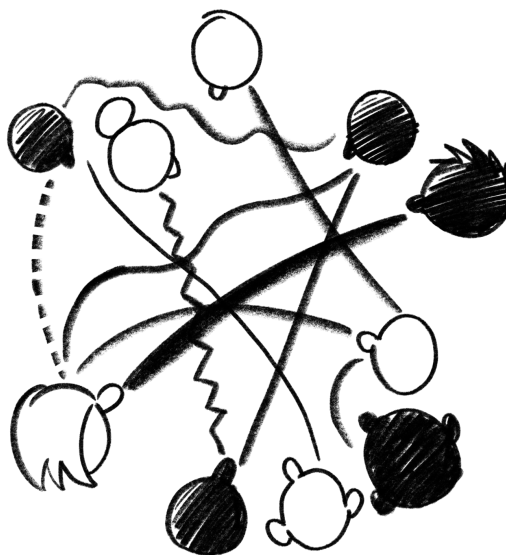
Hovedpointer fra kapitel 3 i bogen "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab" (2021)

Snoretræk indeholder magisk teamfaktor

"Projektteaming s. 79-81"

Projektteamet skal være projektets kraftfulde centrum, og teamarbejdsformen skal få $2+2=5$

Den magiske teamfaktor findes i deltagernes professionelle samspil, som vi kalder snoretræk



Snoretrækket er alle mikro-kommunikationerne, som foregår mellem deltagerne fx spørgsmål, svar, forslag, reaktioner, øjenkontakt, hjælp, mimik og lytning

Alle bidrager til snoretrækket både bevidst og ubevidst, og aktivt og passivt

Derfor er et team noget, man aktivt GØR og ikke noget, man bare ER

Du er en del af snoretrækket

"Projektteaming s. 81-82"

- Som projektleder er du en del af teamets snoretræk lige meget, om du har en tilbagetrukket rolle eller er en del af teamets hverdag
- Du kan ikke holde dig "udenfor ligningen" og har altid en andel af teamets samarbejds mønster – på godt og ondt
- Den asymmetriske magtrelation betyder, at det, du siger og gør, bliver tillagt særlig betydning i snoretrækket
- Den magiske teamfaktor opstår kun, når du giver deltagerne mulighed for at bruge hinanden i en form for selvorganisering

Ledelse af snoretræk og af den enkelte

"Projektteaming s. 82-84 "

- Du skal lede snoretrækket som et kollektivt produkt - et fællesskab
- Snoretrækket består af en kombination af forudsigelige og uforudsigelige træk i snorene
- Du kan i realiteten kun kontrollere de første minutter af fx et møde
- Ingen enkelt deltagers træk i snorene er "uskyldigt", men det handler ikke om "nogens skyld", da alle er en del af det fælles snoretræk
- Du skal stadig lede den enkelte
- Ofte er snoretrækket dog konteksten, så du fx hjælper deltageren med at indgå mere aktivt el. konstruktivt

Der er følelser og magt i snoretrækket

"Projektteaming s. 84-86"

- Teamet er ikke et magtfrit rum, og magt kan udøves af andre end dig
- Der foregår magtudøvelse fx via at komme med ideer, forslag og initiativer – eller via tilbageholdelse af information, viden og ideer
- Samspil i snoretrækket vækker følelser – både positive og negative
- Du kan ikke fjerne frygten for og usikkerheden ved det uforudsigelige
- Men du kan hjælpe teamet med at opbygge nærende og robuste relationer, så I kan bevæge jer fremad i det uforudsigelige

Snoretrækket er teamkultur

"Projektteaming" s. 87

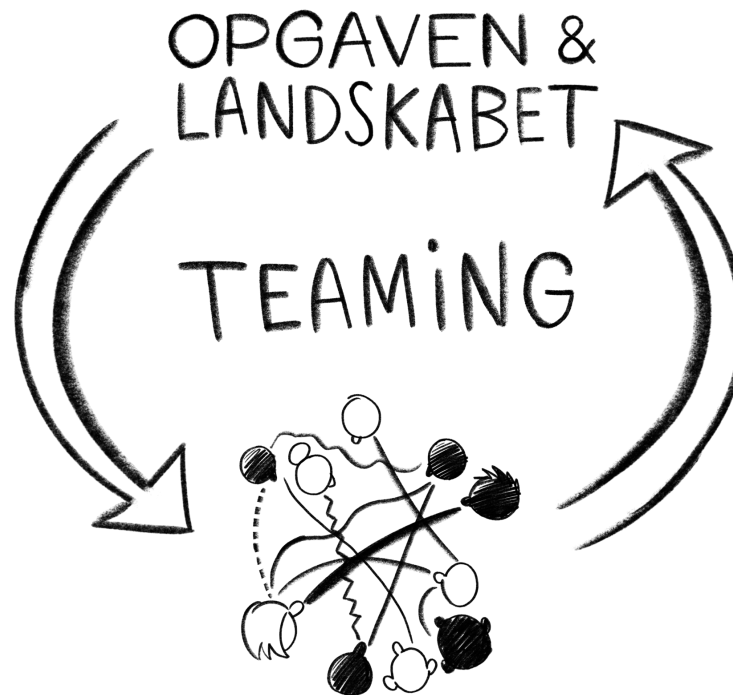
- Snoretrækket danner teamets kultur i hverdagen
- Selv et "dreamteam" sammensat af engagerede og dygtige personer, der supplerer hinanden fagligt og personligheds-mæssigt, er ingen garanti for succes
- Det er via det fælles snoretræk i hverdagen, at deltagerne kan få det bedste frem i hinandens resurser og skabe gode løsninger

Teamets ideelle arbejdsproces

"Projektteaming s. 90-92"

Sådan påvirker teamets
snoretræk opgaveløsningen

Venstre pil: Den måde teamet
vurderer og lytter til behov og
feedback fra landskabet



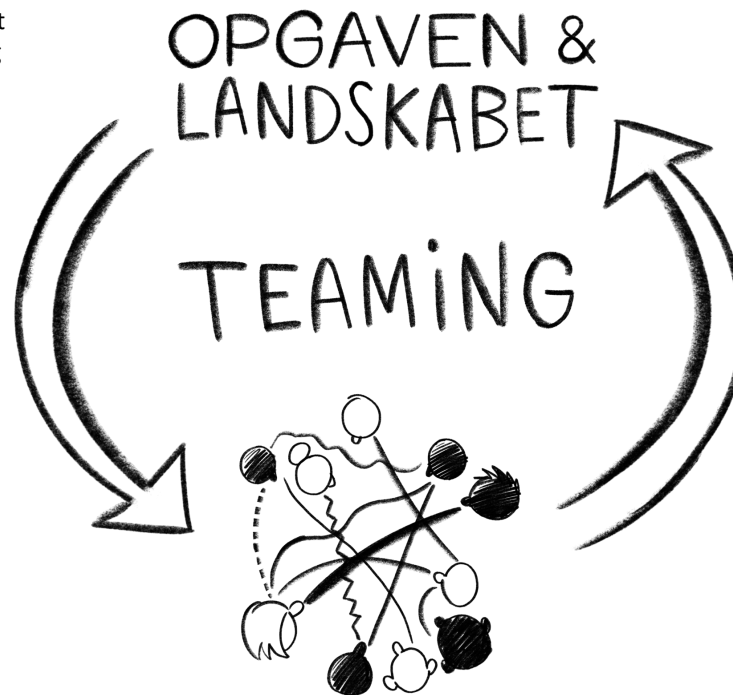
Højre pil: Det teamet konkret
gør ved opgaven via forslag,
aktiviteter, skitser og produkter til
landskabet

Teamets ideelle arbejdsproces

"Projektteaming s. 90-92 "

Venstre pil: Den måde teamet vurderer og lytter til behov og feedback fra landskabet

Teamets samspil påvirker direkte samarbejdet med landskabet og dermed kvaliteten af opgaveløsningen ->



Højre pil: Det teamet konkret gør ved opgaven via forslag, aktiviteter, skitser og produkter til landskabet

-> Videndeling, venlighed, vedholdenhed, hjælpsomhed, ambitiøs indsats og ønsket om at lære nyt smitter

-> Men det gør mistænksomhed, "ikke-mit-bord", gamle normer, tilbageholdenhed, stædighed, konflikter og tavshed også

Skab teaming i projektteamet

"Projektteaming" s. 92-93

- Teaming er en professionel samarbejdskompetence som både du og teamet skal praktisere og sprede fra jeres centrum i landskabet
- Teaming er at **spille hinanden** gode på tværs af jeres **forskelle** for at skabe gode **resultater**
 - **Spille**: gør noget aktivt i snoretrækket og vær tydelig i ord og handling
 - **Hinanden**: ræk ud, skab relationer og hjælp teamkolleger med at bidrage
 - **Forskelle**: brug jeres forskellige synsvinkler konstruktivt; sandheder er lokale
 - **Resultater**: "opgaven er kongen", så projektets formål og effekt er altid det vigtigste pejlemærke

Teaming 1: At spille er at være aktiv

"Projektteaming s. 94-96"

- Alle deltagere har deres del af ansvaret for, at snoretrækket er stimulerende
- Et forpligtende arbejdsfællesskab
- Bringe alles resurser aktivt i spil
- Tryghed så man kan prøve sig frem, begå fejl og være uperfekt



Teaming 2: Hinanden er den vigtigste resurse

"Projektteaming s. 97-98 "

- Række ud, skabe kontakt og være interesseret i hinandens indsats
- Alle har en dobbeltrolle: både gode faglige kompetencer og selv at kunne bringe dem i spil overfor andre
- Kvalificere sin dømmekraft ved at tale, tænke og afprøve sammen

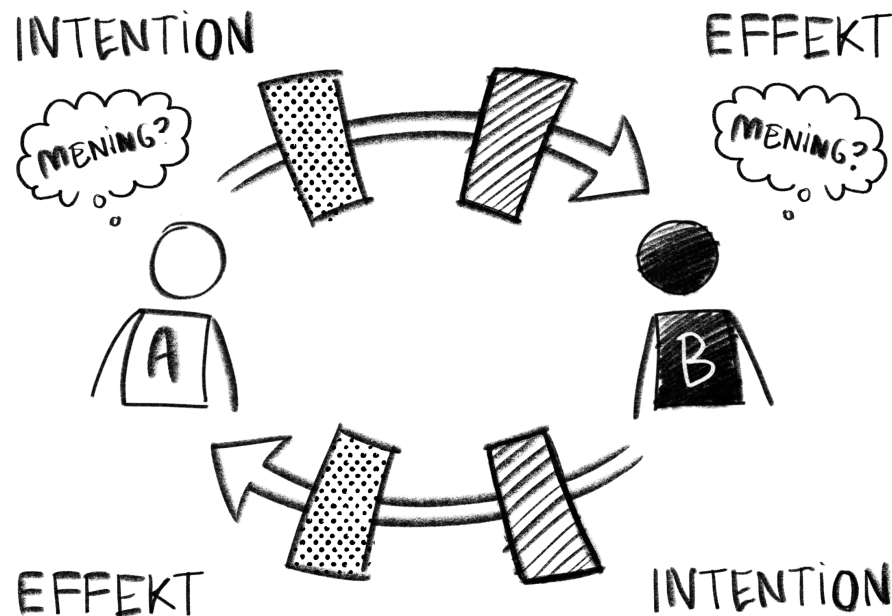


Teaming 2: Kommunikationsmodel

"Projektteaming s. 99-100"

I en samtale påvirker og reagerer vi konstant på hinanden gennem en cirkulær proces

Vi taler og lytter gennem vores unikke "filter" af fx faglig baggrund, selvforståelse, erfaringer, syn på den anden og forventninger til den anden og til situationen



Samtalen er en fælles forhandling af mening

Problemer opstår, når vi vurderer andre på effekten af deres adfærd, men os selv ud fra vores intention

Teaming 3: Forskelle – irriterende og værdifulde

"Projektteaming s. 101-105 "

- Forskelle er projektets nøgle til at finde nye løsninger på sammenflettede problemer
- Forskelle har et negativt potentiale og her må bygges bro og skabes forståelse
- Og et positivt potentiale og her skal forskellene ud i lyset og bruges aktivt
- Alle har mange baggrunde og ingen må reduceres til én - det giver stereotyper



Teaming 4: Opgaven er kongen

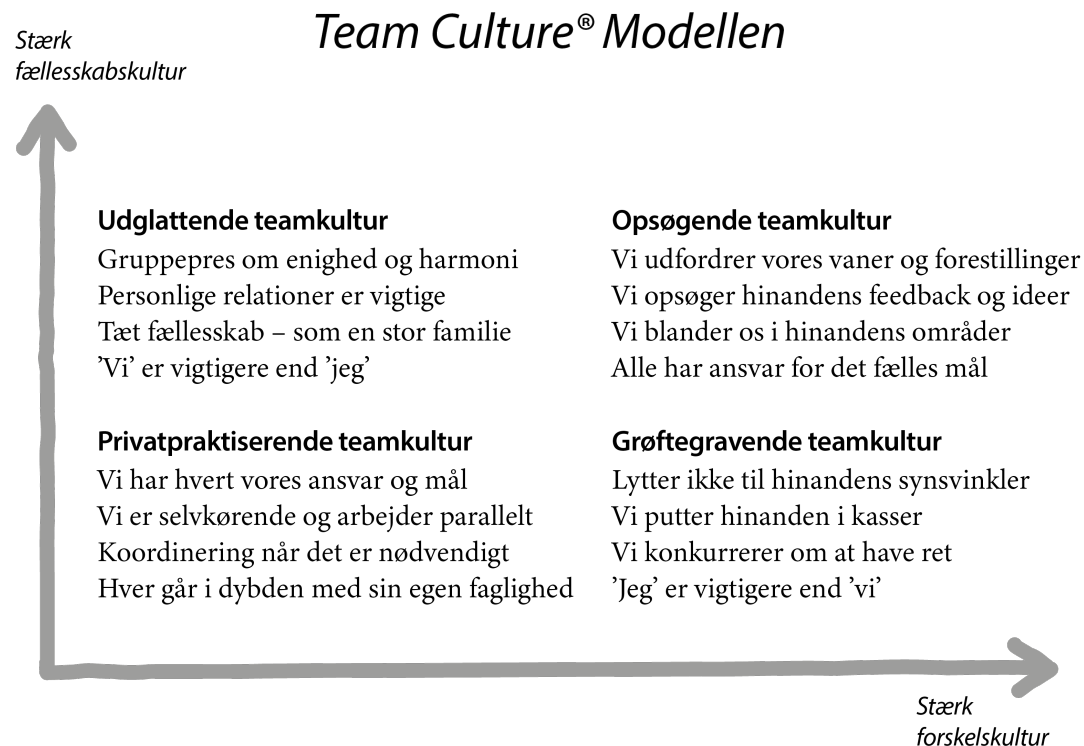
"Projektteaming s. 105-108 "

- Projektets formål og effekt er altid det vigtigste pejlemærke
- Hverdagens pres kan få aktuelle aktiviteter og procedurer til at skygge for formålet
- Gør de rigtige ting, for det er ikke tilstrækkeligt at gøre tingene rigtigt
- Føles det godt eller er det faktisk godt?
- Gavner det brugeren?



Teaming 4: Team Culture Modellen

"Projektteaming s. 108-113"



- Kulturen skal passe til situationen fx driftsopgave, fordybelse, innovation, opstart, faglig positionering mv.
- Ingen kultur er ideel eller altid den bedste
- Vigtigt at være fleksibel og ændre arbejdskulturen, så den styrker opgaveløsningen
- Kulturen er ingen enkeltpersons værk, for en markant person vil enten blive modarbejdet eller støttet af teamet
- I har selv skabt kulturen og kan selv ændre den, nu I har fået navne på den